



Uma Caixa para Todos

Diagnóstico, metas, caminhos e instrumentos para uma Caixa pública, solvente e presente onde o Brasil precisa

Plano para a Caixa Econômica Federal, 2027-2030

POSIÇÃO EM 20 DE OUTUBRO DE 2026

A restrição que governa a Caixa até 2030 é o capital. Com retorno recorrente de 9,16% e pagamento mínimo de 25% do lucro à União, o lucro retido sustenta crescimento de cerca de 7% ao ano dos ativos ponderados pelo risco, que subiram 7,5% só no 1º semestre de 2026. O plano reúne 32 medidas em cinco eixos, que cabem no capital da Caixa sem aporte do Tesouro desde que o pagamento à União fique no mínimo legal e o crescimento seja escolhido por prioridade, e incorpora as contribuições do documento Caixa 2030 e da revista Caixa Brasil.

Elaborado por Pedro Paulo Henrichs Neto, fundador e CEO da Henrichs Consultoria

Henrichs Consultoria • Unidade de Inteligência Estratégica

SRTVS Conjunto L Lote 38, Brasília DF • contatoconsultoria@proton.me

Dados e fontes verificados até 20 de outubro de 2026. Fontes indicadas no texto e no anexo.

Quem fez este plano

Pedro Paulo Henrichs Neto é fundador e CEO da Henrichs Consultoria, de Brasília, especializada em relações institucionais e governamentais, acompanhamento do Legislativo e do Executivo federal e inteligência de dados públicos. Atua há mais de 20 anos junto ao poder público federal.

- **Gestão pública.** Foi chefe de gabinete de deputado federal na Câmara dos Deputados (2018) e subsecretário de Participação Social do Governo do Distrito Federal (2011 a 2013), coordenando conselhos, conferências e mecanismos de controle social.
- **Sistema financeiro.** Começou a carreira no Banco do Brasil, como escriturário (2004 a 2006), no atendimento e nas operações bancárias, e foi assessor técnico e político do Sindicato dos Bancários de Brasília (2006 a 2010), acompanhando as negociações coletivas da categoria e as instâncias nacionais e internacionais do movimento bancário.
- **Atuação internacional.** Presidiu o Fórum de Juventude dos BRICS (2014 a 2016) e foi observador eleitoral internacional credenciado em mais de 20 eleições nas Américas, na Europa e na Ásia.
- **Formação.** Graduado em Gestão Pública pelo IESB e mestrando em Ciência Política e Relações Internacionais no IDP, com pesquisa em compliance, governança e relações internacionais. Concluiu em 2026 a formação internacional em inovação, liderança, conformidade e gestão de risco da Escola de Management da Sorbonne (Universidade Paris 1 Panthéon-Sorbonne).
- **Dados e tecnologia.** A Henrichs Consultoria desenvolve sistemas próprios de acompanhamento legislativo e painéis de inteligência sobre dados públicos, usados na produção deste plano.

Este plano junta essa experiência no sistema financeiro e na gestão pública à leitura das demonstrações, dos relatórios e dos dados oficiais da Caixa, do Banco Central e do Tesouro.

Contato: henrichsconsultoria.com.br • contatoconsultoria@proton.me • WhatsApp (61) 98108-3124.

Síntese

- **O capital é a restrição.** Com retorno recorrente de 9,16% e pagamento mínimo de 25% à União, o lucro retido sustenta crescimento de cerca de 7% ao ano dos ativos ponderados pelo risco. Eles subiram 7,5% só no 1º semestre de 2026. Mantido esse ritmo, o Índice de Basileia cairia abaixo do mínimo regulatório de 11,5% em 2029, segundo simulação da Henrichs (capítulo 2).
- **Sem aporte do Tesouro, com escolhas.** O plano cabe no capital se o pagamento à União ficar no mínimo legal e o crescimento for orientado por prioridade: saneamento e habitação com funding próprio (LIG, securitização, poupança), e contenção do agronegócio enquanto a inadimplência estiver acima da meta (capítulo 8).
- **A janela de 2027.** Entram em vigor o novo direcionamento da poupança (a Caixa tem 39,74% do total), a decisão sobre a MP que proíbe as apostas de quota fixa e o fim da transição contábil da perda esperada.
- **FGTS.** Os saques subiram de R\$ 160,9 bi (2024) para R\$ 190,4 bi (2025) e a arrecadação líquida caiu a cerca de R\$ 22,2 bi. O plano propõe estudo de impacto, revisão do saque-aniversário com transição e tarifa do agente operador pelo custo apurado (A7 e A10).
- **Rede.** Oito estados têm menos de uma agência da Caixa por 100 mil habitantes, o critério declarado pela própria Caixa; o Maranhão tem 0,57. Corrigir isso exige 94 agências, cerca de um quarto das 373 fechadas desde o fim de 2023 (D1).
- **Habitação além do crédito.** Locação social para o déficit causado por aluguel (62,1% do total), fundo de permanência para evitar retomadas por custo de condomínio e critério de localização no Minha Casa Minha Vida (B2, B4 e B5).
- **Atendimento real.** Porta de entrada para a população em situação de rua, retenção dos jovens do Pé-de-Meia e inventário da dependência tecnológica (D5, D6 e D7).
- **Governança.** Painel público com 23 indicadores, publicação das metas do plano estratégico oficial da Caixa e seleção pública de dirigentes (E1 a E3).

Apresentação

Uma Caixa para Todos é o plano da Henrichs Consultoria para a Caixa Econômica Federal entre 2027 e 2030. Cada medida é desenvolvida na mesma estrutura: diagnóstico com dados, meta, caminho passo a passo, quanto custa ou quanto rende, alternativas descartadas, efeitos sobre trabalhadores e rede, riscos e quem decide.

O plano parte de três bases. A primeira são os dados oficiais da Caixa, do Banco Central, do IBGE, do Tesouro e do Conselho Curador do FGTS. A segunda é o documento "Caixa 2030, Diretrizes para uma Caixa Pública, Competitiva, Sustentável e Bem Governada", apresentado como proposta para o plano de governo do candidato Luiz Inácio Lula da Silva e coordenado por Rita Serrano, cujos quatro atributos (pública, competitiva, sustentável e bem governada) foram preservados. A terceira é a revista "Caixa Brasil", da Fenae e da Contraf-CUT (ago/2026), que lê a Caixa pela ponta do atendimento e trouxe problemas que os balanços não mostram: o esvaziamento do FGTS, a permanência das famílias no Minha Casa Minha Vida, o acesso da população em situação de rua, o relacionamento com os jovens e a dependência tecnológica. As duas publicações foram conferidas em notas técnicas próprias da Henrichs. O que este plano acrescenta é a base quantitativa, os instrumentos de decisão e a verificação de viabilidade de cada proposta diante da principal restrição da Caixa nos próximos anos: o capital.

Como ler este plano

- **Capítulos 1 e 2.** Diagnóstico geral e restrição de capital, que condiciona todos os eixos.
- **Capítulos 3 a 7.** Os cinco eixos, com 32 medidas.
- **Capítulo 8.** Impacto consolidado em reais: o que cada medida rende, libera ou consome de capital.
- **Capítulo 9.** Efeitos sobre os trabalhadores da Caixa, reunidos num só lugar.
- **Capítulos 10 a 13.** Roteiro normativo, painel de metas, cronograma e riscos.
- **Capítulo 14.** Correspondência com as propostas do Caixa 2030 e da revista Caixa Brasil.
- **Anexos.** Rede de agências por unidade da federação, metodologia da simulação de capital e fontes.

Método

Todos os números de partida vêm de fontes oficiais: os relatórios trimestrais e as demonstrações contábeis da Caixa (4T22 a 2T26), o Banco Central (séries de juros, cadastro de agências e normas do CMN), o IBGE (população por município), o Tesouro Nacional (CAPAG e dividendos), o Conselho Curador do FGTS e o Congresso Nacional. Imprensa foi usada apenas onde não há fonte primária, sempre identificada.

Há três tipos de número neste documento, sempre distinguíveis: **dado** (publicado por fonte oficial), **cálculo** (operação aritmética da Henrichs sobre dados oficiais, com a conta explicitada) e **meta** (proposta da Henrichs). Nenhum dado foi estimado sem indicação.

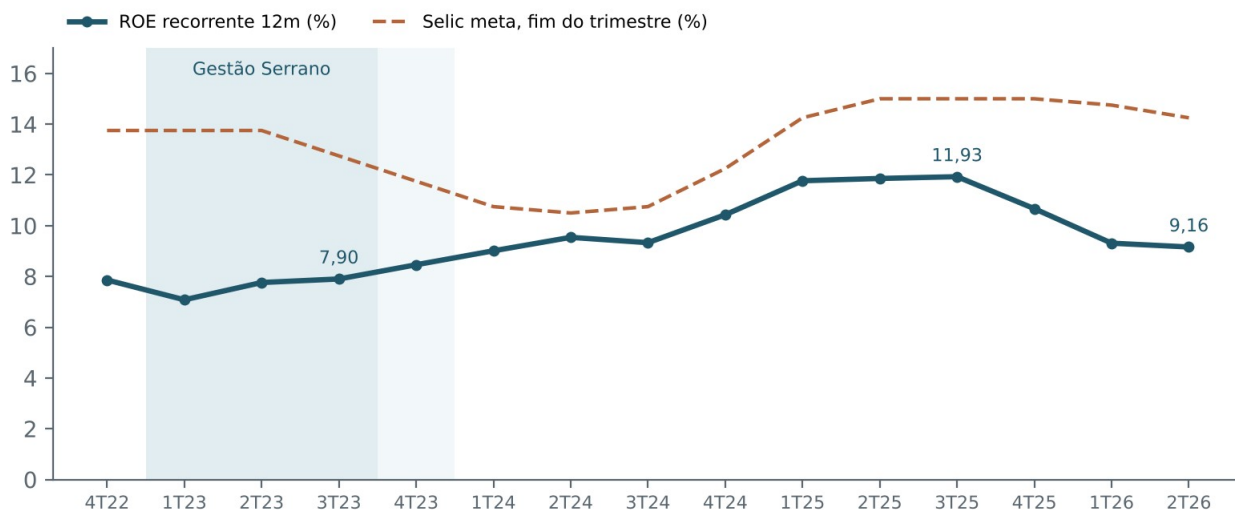
1. Diagnóstico geral

1.1 Uma Caixa maior, mais eficiente e mais pressionada

Entre dezembro de 2022 e junho de 2026, a carteira de crédito da Caixa passou de R\$ 1.012,3 bi para R\$ 1.448,2 bi (+43,1%). O crédito imobiliário chegou a R\$ 1.005,0 bi, com 67,91% de participação de mercado. O índice de eficiência melhorou de 56,13% para 52,28%, o melhor da série. O retorno recorrente sobre o patrimônio subiu de 7,86% para um pico de 11,93% no 3T25 (12,00% no 1T25, considerada a reapresentação feita pela Caixa).

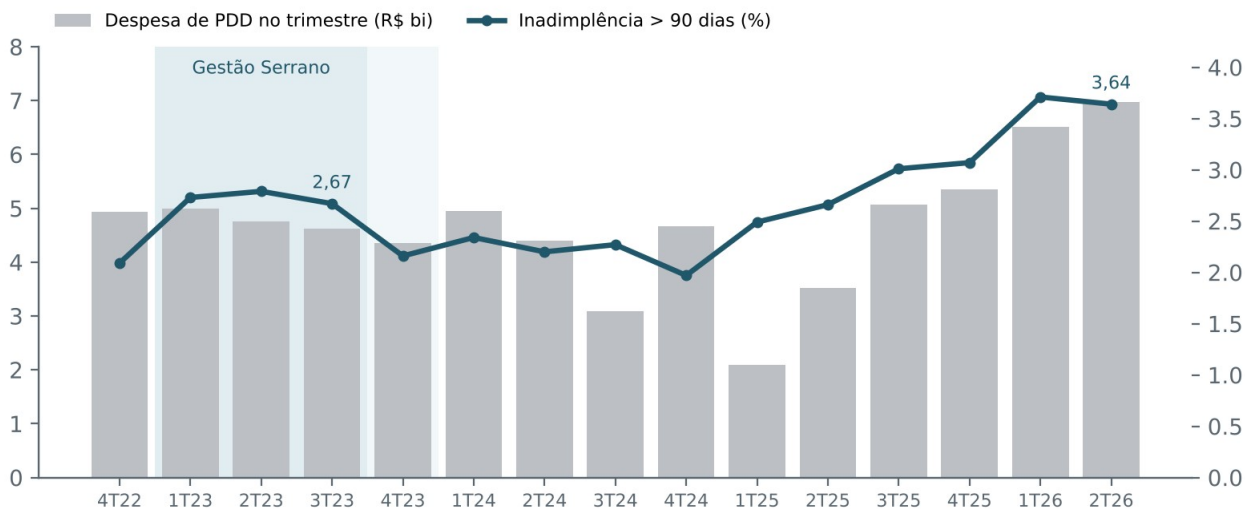
Ao mesmo tempo, três indicadores pioraram: o Capital Principal caiu de 14,95% para 13,42%, a inadimplência acima de 90 dias subiu de 2,09% para 3,64%, e o lucro recorrente do 1º semestre de 2026 (R\$ 7,368 bi) ficou 17,6% abaixo do mesmo período de 2025.

Gráfico 1. Rentabilidade e juros, 4T22 a 2T26



Fonte: Caixa, Relatórios de Análise de Desempenho 4T22 a 2T26; BCB, SGS 432. Elaboração: Henrichs Consultoria.

Gráfico 2. Qualidade do crédito, 4T22 a 2T26

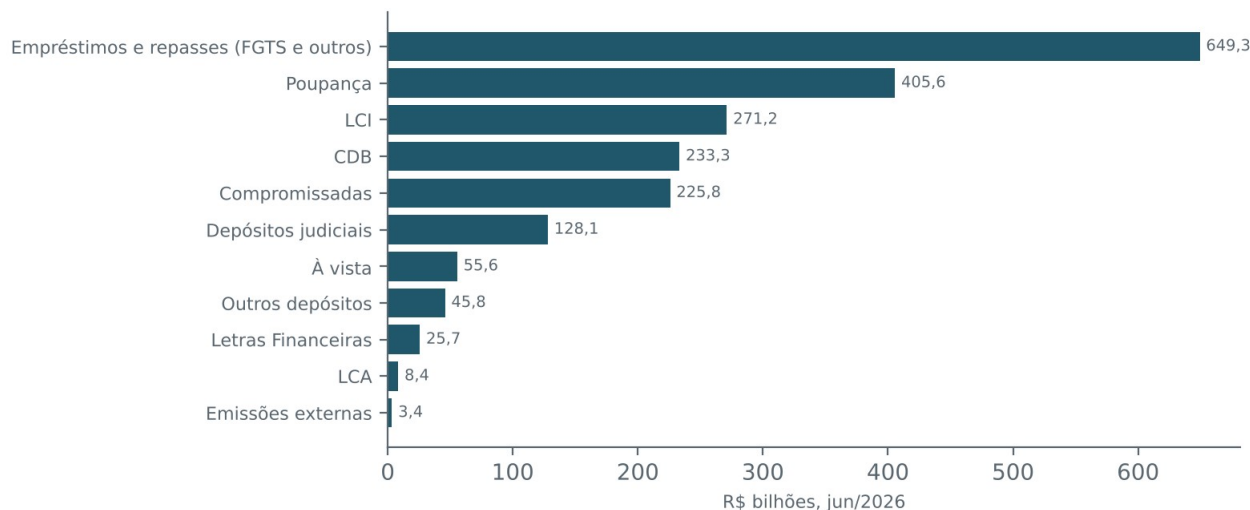


Fonte: Caixa, Relatórios de Análise de Desempenho 4T22 a 2T26. Elaboração: Henrichs Consultoria. 1T25 afetado pela adoção da Res. CMN 4.966.

1.2 Funding: barato e estável de um lado, caro e crescente do outro

Em junho de 2026, os principais itens de captação somavam R\$ 2.052,3 bi (+13,0% em 12 meses). As duas fontes mais baratas são os repasses do FGTS, remunerados em média a TR mais 4,82% ao ano, e a poupança. As fontes que mais crescem são as de mercado: CDB, LCI e operações compromissadas.

Gráfico 3. Composição da captação, junho de 2026



Fonte: Caixa, RAD 2T26, pp. 16-17. Total dos principais itens: R\$ 2.052,3 bi. Elaboração: Henrichs Consultoria.

Tabela 1. Custo aproximado por fonte de captação, 2025

Fonte de captação	Despesa de juros 2025 (R\$ bi)	Saldo dez/2025 (R\$ bi)	Custo aproximado
Empréstimos e repasses (FGTS e outros)	37,8	588,1	6,4%
Poupança	29,1	396,2	7,3%
Depósitos judiciais	10,6	118,5	8,9%
Letras (LCI, LF, LCA, externas)	34,9	290,5	12,0%
CDB e RDB	25,5	202,1	12,6%
Mercado aberto (compromissadas)	32,1	198,4	16,2%

Fonte: Caixa, demonstrações contábeis 2025, notas 15 e 21. Custo aproximado: cálculo Henrichs, despesa do ano dividida pelo saldo de fim de período; subestima o custo das fontes que cresceram no ano, porque o saldo de fim de período é maior que o saldo médio, e serve para ordenar as fontes, não para precificá-las.

A leitura é direta: cada real que migra da poupança e do FGTS para CDB, LCI e compromissadas encarece o funding em vários pontos percentuais. Essa é a mesma conclusão do Caixa 2030, agora com o custo por fonte.

1.3 A janela regulatória de 2027

Três mudanças coincidem entre 2026 e 2028 e precisam estar no centro de qualquer plano para a Caixa:

- **Poupança.** Pelas Resoluções CMN 5.254 e 5.255/2025, a partir de 1º/01/2027 o direcionamento da poupança passa a 100% para crédito imobiliário, com dedução gradual do compulsório ao longo de dez anos. O Banco Central estimou R\$ 111 bi para o crédito imobiliário no primeiro ano do modelo. A Caixa detém 39,74% da poupança do país.

- **Apostas.** A MP 1.394/2026, de 25/09/2026, proíbe as apostas de quota fixa e extingue as autorizações. Tramita no Congresso, com prazo inicial de 60 dias (até 23/11/2026), prorrogável por igual período. As Loterias Caixa arrecadaram R\$ 26,6 bi em 2025.
- **Contabilidade.** A transição da Resolução CMN 4.966/2021 no capital termina em 2028 (Res. CMN 5.199/2024). O ajuste negativo pode ser somado de volta ao Capital Principal em 50% em 2026, 25% em 2027 e 0% a partir de 2028.

1.4 O plano oficial que já existe

A Caixa adota o "Plano Estratégico 2025-2030 / Estratégia CAIXA 2030", com seis pilares: Cliente no Centro; Eficiência e Rentabilidade; Tecnologia e Inovação; Pessoas, Cultura e Agilidade; Sustentabilidade e Cidadania; Atuação em Ecossistema. O plano não tem metas numéricas públicas. O documento Caixa 2030 não o menciona. Este plano propõe dialogar com ele pela via das metas: publicá-las e acompanhá-las com os indicadores do capítulo 11.

2. A restrição de capital

2.1 Quanto a Caixa consegue crescer com o próprio lucro

O capital próprio cresce pelo lucro retido. Se a Caixa quiser manter o índice de capital constante, os ativos ponderados pelo risco (RWA) só podem crescer à mesma taxa do capital. Essa taxa é aproximadamente o ROE multiplicado pela parcela do lucro que fica no banco.

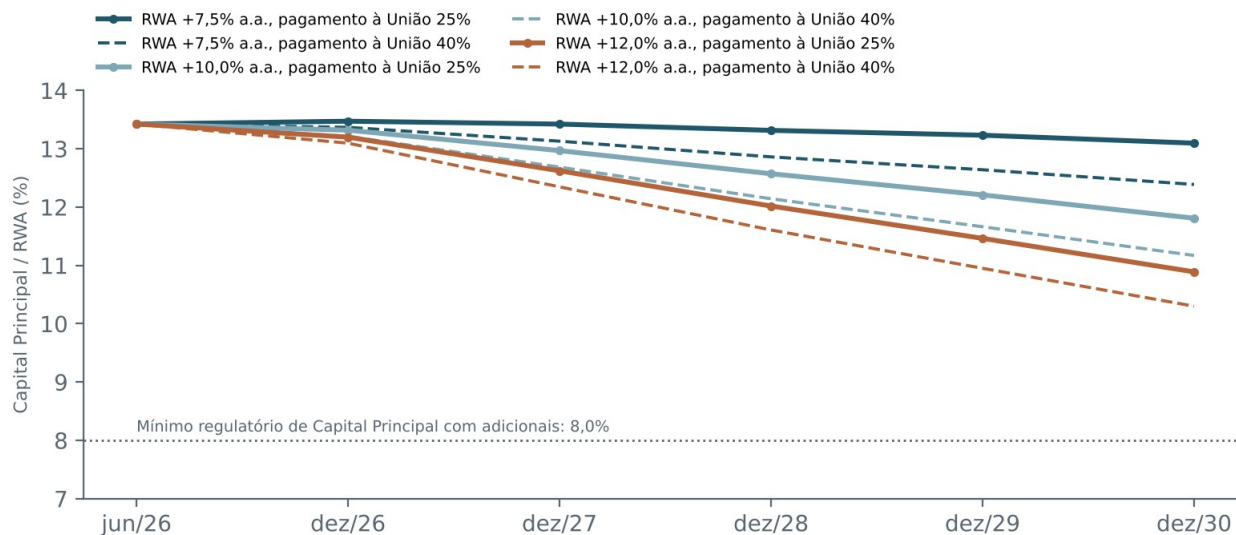
Premissa	ROE recorrente	Parcela retida	Crescimento sustentável do RWA
ROE de jun/2026, pagamento mínimo de 25%	9,16%	75%	6,9% ao ano
ROE de 2025, pagamento mínimo de 25%	10,67%	75%	8,0% ao ano
ROE de jun/2026, pagamento de 40%	9,16%	60%	5,5% ao ano
ROE-meta deste plano (11%), pagamento de 25%	11,00%	75%	8,3% ao ano

Cálculo Henrichs sobre o RAD 2T26 e o RAD 4T25.

A carteira cresceu 12,0% entre jun/2025 e jun/2026 (de R\$ 1.293,6 bi para R\$ 1.448,2 bi) e o RWA subiu 7,5% só no 1º semestre de 2026 (de R\$ 960,1 bi para R\$ 1.032,5 bi). A Caixa está crescendo acima do que o próprio lucro sustenta.

2.2 Seis cenários até 2030

Gráfico 4. Capital Principal até 2030



Fonte: Caixa, RAD 2T26 (CP R\$ 138,6 bi; RWA R\$ 1.032,5 bi). Lucro R\$ 15 bi/ano; Res. 4.966: -R\$ 1 bi em 2027 e 2028. Simulação Henrichs.

Cenário (RWA a.a. / pagamento à União)	CP dez/2028	CP dez/2030	Basileia dez/2030
7,5% / 25%	13,32%	13,10%	14,56%
7,5% / 40%	12,86%	12,39%	13,85%
10% / 25%	12,57%	11,81%	13,13%
10% / 40%	12,14%	11,17%	12,49%
12% / 25%	12,02%	10,89%	12,11%
12% / 40%	11,61%	10,30%	11,52%

Simulação Henrichs. Metodologia no Anexo B.

Nenhum cenário rompe o mínimo regulatório de Capital Principal (8,0%) até 2030. O problema é a folga para absorver choques. No cenário de crescimento de 12% com pagamento de 40% à União, o Índice de Basileia termina 2030 em 11,52%, praticamente no mínimo de 11,5%. Um banco nessa posição não consegue absorver uma piora de crédito como a do agronegócio em 2025-2026 sem frear a concessão.

O ritmo atual é mais rápido que o do cenário mais severo: o RWA subiu 7,5% só no 1º semestre de 2026, cerca de 15,6% anualizados. Com as mesmas premissas e pagamento de 25%, esse ritmo levaria o Capital Principal a 12,04% em 2027 e 9,44% em 2030, e o Índice de Basileia a 11,48% em 2029, abaixo do mínimo de 11,5%. As metas de capital deste plano (Capital Principal de pelo menos 12,5% e Basileia de pelo menos 14,5%) só se cumprem no cenário de crescimento de cerca de 7,5% ao ano com pagamento mínimo à União. Isso significa escolher onde crescer.

2.3 A régua que organiza todas as medidas

Para manter o Capital Principal em 12,5%, **cada R\$ 1 bi de capital sustenta cerca de R\$ 8 bi de RWA**. Com a densidade média da carteira de crédito da Caixa (RWA de crédito de R\$ 827,5 bi para carteira de R\$ 1.377,9 bi em dez/2025, ou 60%), isso equivale a cerca de R\$ 13 bi de carteira. Essa régua permite medir cada proposta de expansão em capital consumido, e cada proposta de funding ou de receita em capital liberado ou gerado. O capítulo 8 faz essa conta para todo o plano.

As quatro alavancas que tornam a expansão compatível com o capital são: (1) pagamento à União condicionado ao capital; (2) funding que libere capital, como securitização; (3) remuneração plena dos serviços prestados ao Estado; (4) recuperação da rentabilidade com redução da inadimplência. O Eixo A reúne as três primeiras, e a quarta está no Eixo E (E6).

3. Eixo A. Capital, funding e remuneração do Estado

Este eixo é a fundação do plano. Sem ele, as medidas dos demais eixos consomem capital que a Caixa não tem como repor no ritmo proposto. Corresponde ao atributo "sustentável" do Caixa 2030 e às suas propostas 13, 14 e 17, agora com valores e instrumentos, e ao eixo do FGTS da revista Caixa Brasil (A10).

A1. Política de capital e de pagamento à União

Diagnóstico. O Estatuto da Caixa (art. 80) e o Decreto 2.673/1998 fixam pagamento mínimo de 25% do lucro líquido ajustado. A Caixa pagou à União R\$ 3,59 bi em 2022, R\$ 1,82 bi em 2023, R\$ 2,79 bi em 2024 e R\$ 4,18 bi em 2025, pelo regime de caixa. Não há meta de capital divulgada; os relatórios mencionam apenas o "apetite definido pela Administração".

Meta. Capital Principal mínimo de 12,5% e Basileia mínima de 14,5% em todo o período, com pagamento à União limitado ao mínimo legal de 25% enquanto o Capital Principal estiver abaixo de 13,5% e crescimento do RWA compatível com essas metas (cerca de 7,5% ao ano).

Caminho.

1. Conselho de Administração aprova e publica meta de capital e gatilhos (1º semestre de 2027).
2. União, como acionista, formaliza a regra de pagamento condicionado ao capital, por deliberação do Ministério da Fazenda, Tesouro e SEST.
3. Relatórios trimestrais passam a divulgar a distância de cada índice até a meta e até o mínimo regulatório.
4. Revisão anual da regra junto com o plano de capital.

Quanto custa ou quanto rende. Com lucro de R\$ 15 bi por ano, cada 15 pontos percentuais de pagamento acima do mínimo retiram R\$ 2,25 bi de capital por ano, o equivalente a cerca de R\$ 18 bi de RWA ou R\$ 30 bi de carteira (régua do item 2.3). Manter o pagamento em 25% em vez de 40% preserva, entre 2027 e 2030, cerca de R\$ 9 bi de capital.

Alternativas descartadas. Aporte do Tesouro: descartado como primeira opção porque concorre com o arcabouço fiscal e depende de crédito orçamentário anual. Abertura de capital da Caixa: descartada por contrariar o caráter 100% público defendido pelo Caixa 2030 e por 96,7% dos participantes da consulta do Caixa 2030 (Pesquisa Futuro Caixa, 1.700 empregados e aposentados). Emissão de dívida subordinada: mantida como opção complementar, mas mais cara que o lucro retido.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Nenhum efeito direto. Indiretamente, capital folgado reduz a pressão por cortes de custo de pessoal como forma de recompor rentabilidade.

Riscos. A União pode precisar de receita de dividendos em anos de aperto fiscal. Salvaguarda: a regra é por gatilho e não suprime o mínimo legal.

Quem decide e por qual instrumento. Ministério da Fazenda, Tesouro Nacional e SEST (deliberação do acionista); Conselho de Administração (meta de capital).

A2. Cronograma do IHCD alinhado ao capital

Diagnóstico. O instrumento híbrido de capital e dívida (IHCD) com a União tinha principal de R\$ 34,55 bi em dez/2025 (contratos 348/2007, 752/2012, 754/2012 e 869/2013). A Caixa devolveu R\$ 600 mi em out/2025 e R\$

1,0 bi em jun/2026, e pagou juros de R\$ 949,8 mi (abr/2025) e R\$ 969,3 mi (mai/2026). Em out/2023 o Tesouro autorizou alongar até 2030 a devolução de R\$ 18,1 bi, sob acompanhamento do TCU.

Meta. Cronograma revisado anualmente, com devoluções condicionadas à manutenção das metas de capital da medida A1.

Caminho.

1. Caixa apresenta ao Tesouro a trajetória de capital do capítulo 2 com o cronograma vigente.
2. Tesouro e Caixa ajustam as parcelas de 2027 a 2030 aos gatilhos de capital.
3. TCU é informado do novo cronograma, como já ocorre.

Quanto custa ou quanto rende. Cada R\$ 1 bi de devolução antecipada de instrumento elegível a capital reduz em R\$ 1 bi a base de capital e, pela régua do item 2.3, cerca de R\$ 8 bi de RWA possível. O valor exato depende da parcela do IHCD ainda computada no patrimônio de referência, que a Caixa não detalha publicamente.

Alternativas descartadas. Devolução integral acelerada: descartada pelo efeito sobre o capital. Conversão em capital: possível, mas depende de decisão do Tesouro e de efeito fiscal a avaliar.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Nenhum efeito direto.

Riscos. Questionamento do TCU sobre o alongamento. Salvaguarda: transparência do cronograma e da sua relação com as metas de capital.

Quem decide e por qual instrumento. Tesouro Nacional e Caixa, com acompanhamento do TCU.

A3. Programa de Letras Imobiliárias Garantidas (LIG)

Diagnóstico. O estoque de LIG no mercado era de R\$ 102 bi em dez/2025, segundo a Abecip. A Caixa, maior originadora de crédito imobiliário do país, não tem LIG em balanço. Sua principal letra é a LCI, com R\$ 271,2 bi e 49,88% do mercado em jun/2026, cujo prazo mínimo foi reduzido para 6 meses pela Res. CMN 5.215/2025, o que a torna funding mais curto.

Meta. Estoque de R\$ 10 bi em LIG em 2028 e de R\$ 20 bi em 2030.

Caminho.

1. Conselho de Administração aprova programa de emissões e a carteira elegível como lastro.
2. Primeira emissão em 2027, de prazo longo, preferencialmente com investidores institucionais e fundos de previdência.
3. Emissões semestrais com calendário público, para formar curva de preços.
4. Avaliar emissão de LIG com selo verde para financiar habitação com certificação ambiental, articulada à captação com o IFC (A6).

Quanto custa ou quanto rende. A LIG não libera capital, porque o crédito continua no balanço. O ganho está no prazo e na estabilidade do funding: substitui captação de 6 meses por captação de vários anos para uma carteira com prazo médio de décadas.

Alternativas descartadas. Ampliar apenas LCI: descartado como solução principal porque o prazo mínimo caiu para 6 meses e aumenta o descasamento. Ampliar compromissadas: descartado pelo custo aproximado mais alto da tabela do item 1.2.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Exige equipe de tesouraria e relações com investidores. Pode ser atendido com o quadro atual e capacitação.

Riscos. Custo inicial maior que o da LCI isenta de imposto. Salvaguarda: calendário gradual e prazo longo, onde a LIG compete melhor.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração da Caixa. A regulamentação da LIG já está em vigor.

A4. Securitização e cessão de carteira imobiliária

Diagnóstico. O voto do CMN que criou o novo modelo de crédito imobiliário (Voto 64/2025) afirma que ele "abre caminho para a securitização da carteira imobiliária", e na cessão para securitizadora ou fundo o benefício de liberação de recursos fica com quem originou o crédito. A carteira imobiliária da Caixa com recursos próprios era de R\$ 387,0 bi em jun/2026. Não há registro público de operação de cessão ou securitização pela Caixa em 2025-2026, embora o presidente tenha chamado o mercado secundário de "transformação fundamental" em nov/2025.

Meta. Operação-piloto em 2027, R\$ 8 bi cedidos até 2028 e R\$ 20 bi até 2030.

Caminho.

1. Selecionar carteira de recursos próprios com histórico de adimplência e documentação padronizada.
2. Estruturar a cessão para fundo ou securitizadora, avaliando o papel da Emgea, que o governo anunciou em 2024 como securitizadora pública.
3. Colocar as cotas ou certificados junto a investidores institucionais.
4. Reinvestir os recursos liberados em nova originação habitacional e em saneamento (Eixo C).

Quanto custa ou quanto rende. Cálculo Henrichs: com a densidade média de RWA da carteira de crédito (60%), ceder R\$ 20 bi libera até cerca de R\$ 12 bi de RWA, o que equivale a R\$ 1,5 bi de capital ao índice de 12,5%. Como a densidade do crédito imobiliário tende a ser menor que a média, o valor é um teto.

Alternativas descartadas. Venda definitiva de carteira com desconto: descartada pelo efeito no resultado. Cessão de carteira com recursos do FGTS: descartada, porque esses recursos pertencem ao fundo.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. A administração dos contratos cedidos pode continuar na Caixa como serviço remunerado, preservando o trabalho da área de habitação.

Riscos. Mercado secundário raso no início. Salvaguarda: piloto de tamanho moderado e investidores institucionais públicos.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração da Caixa; Ministério da Fazenda, se houver papel da Emgea.

A5. Aplicação dos recursos da nova regra da poupança

Diagnóstico. A partir de 1º/01/2027 entra em vigor o novo direcionamento da poupança (Res. CMN 5.254 e 5.255/2025): 100% para crédito imobiliário, 80% no SFH com custo efetivo limitado a 12% ao ano, teto do SFH elevado a R\$ 2,25 mi e dedução gradual do compulsório em dez anos. A Caixa tem R\$ 405,6 bi em poupança (39,74% do mercado). A IN BCB 765/2026 já regula o reporte do novo direcionamento.

Meta. Plano de aplicação publicado até dezembro de 2026, com prioridade para produção habitacional e para os municípios com déficit mais alto.

Caminho.

1. Calcular, com o Banco Central, o volume liberado para a Caixa ano a ano até 2036.
2. Definir a destinação: produção de imóveis novos, Faixa 4 do MCMV e linha de locação social (medida B2).
3. Reportar trimestralmente o direcionamento e o destino dos recursos no painel de valor público (medida E1).

Quanto custa ou quanto rende. O Banco Central estimou R\$ 111 bi para o crédito imobiliário do sistema no primeiro ano. Cálculo Henrichs: aplicada a participação da Caixa na poupança (39,74%), a parcela proporcional seria de cerca de R\$ 44 bi. É uma referência de ordem de grandeza, não uma previsão.

Alternativas descartadas. Deixar a aplicação apenas à demanda espontânea: descartado, porque concentraria os recursos nas faixas de renda mais altas.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Aumento da demanda nas áreas de habitação e engenharia, que deve ser considerado no plano de quadro (medida E4).

Riscos. Juros altos podem reduzir a demanda por financiamento. Salvaguarda: prioridade para produção e para faixas subsidiadas.

Quem decide e por qual instrumento. Caixa, dentro das regras do CMN já vigentes.

A6. Captação externa e multilateral

Diagnóstico. A Caixa voltou ao mercado externo em 13/05/2025 com um bond social de US\$ 700 mi a 5,625% ao ano, com demanda sete vezes maior que a oferta, segundo a Caixa. Captou ainda US\$ 200 mi com o IFC (mar/2026, habitação com certificação ambiental) e US\$ 227,8 mi com a AFD (jul/2026, saneamento e resíduos). Há nova emissão de cerca de US\$ 300 mi pré-aprovada pelo Conselho. Não foram identificadas operações com BID, Banco Mundial (como mutuário direto) ou NDB.

Meta. US\$ 2 bi acumulados em 2028 e US\$ 3 bi em 2030, sempre vinculados a saneamento, habitação sustentável e adaptação climática.

Caminho.

1. Usar o Framework de Finanças Sustentáveis de 2024 e o relatório anual revisado pela Sustainable Fitch como base de todas as emissões.
2. Abrir negociação com BID, Banco Mundial e NDB para linhas de saneamento e adaptação climática.
3. Submeter as operações à Comissão de Financiamentos Externos (Cofix) quando houver garantia da União.
4. Proteger o risco cambial com hedge ou repasse em moeda compatível.

Quanto custa ou quanto rende. Funding de longo prazo para as metas do Eixo C. O custo em reais depende do hedge cambial e deve ser comparado ao da LIG antes de cada operação.

Alternativas descartadas. Captação externa sem vínculo temático: descartada por custo e por não aproveitar a demanda de investidores por títulos sociais e verdes.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Nenhum efeito relevante.

Riscos. Câmbio e custo do hedge. Salvaguarda: limite de exposição cambial aprovado pelo Conselho.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração; Cofix quando houver garantia da União.

A7. Tarifa do FGTS dentro do teto legal

Diagnóstico. A Lei 8.036/1990 (art. 5º, § 8º) permite remunerar o agente operador em até 0,5% ao ano dos ativos do FGTS. Em 2025 a Caixa recebeu R\$ 3,40 bi (Res. CCFGTS 1.107/2024), cerca de 0,41% do ativo do fundo, de R\$ 837,7 bi em 2025 (Conselho Curador). Para 2026 o Conselho Curador fixou R\$ 319,4 mi por mês (Res. 1.143/2025), cerca de R\$ 3,83 bi por ano. A arrecadação líquida do FGTS caiu de R\$ 35,67 bi em 2023 para cerca de R\$ 22,2 bi em 2025, e a ADI 5090 elevou o custo da remuneração das contas ao fixar o IPCA como piso.

Meta. Metodologia pública de apuração do custo de operação do FGTS e tarifa no teto legal de 0,5% dos ativos, desde que justificada pelo custo apurado.

Caminho.

1. Caixa apura e publica o custo de operação do FGTS por atividade (arrecadação, pagamentos, saques, aplicações, tecnologia).
2. Conselho Curador examina a metodologia junto com o orçamento de 2027.
3. Revisão anual da tarifa pela metodologia.

Quanto custa ou quanto rende. Cálculo Henrichs: 0,5% de R\$ 837,7 bi é R\$ 4,19 bi, contra R\$ 3,83 bi já fixados para 2026: até cerca de R\$ 0,36 bi por ano adicionais, antes de tributos. Depois de IR e CSLL (alíquota combinada de cerca de 45% para bancos), são cerca de R\$ 0,2 bi por ano, que, retidos, sustentam cerca de R\$ 1,6 bi de RWA por ano pela régua do item 2.3.

Alternativas descartadas. Pedir tarifa acima do teto: descartado, exigiria mudança de lei e enfrentaria resistência dos trabalhadores cotistas, já que a tarifa sai do patrimônio do fundo.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. A remuneração adequada do FGTS sustenta as equipes que operam o fundo, hoje sob pressão de demanda (1,4 milhão de acessos ao app no primeiro dia do Desenrola 2.0, em mai/2026).

Riscos. Oposição de centrais sindicais no Conselho Curador, por reduzir o rendimento dos cotistas. Salvaguarda: a tarifa só sobe se o custo apurado justificar, e a metodologia é pública.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho Curador do FGTS, por resolução.

A8. Contrato único de serviços de Estado com custo apurado

Diagnóstico. A receita de Serviços de Governo foi de R\$ 10,5 bi em 2025 (consolidado), com FGTS (R\$ 3,40 bi), loterias (R\$ 3,09 bi consolidado), transferência de benefícios (R\$ 1,63 bi), garantias de agente operador (R\$ 0,47 bi), saneamento (R\$ 0,46 bi), FIES (R\$ 0,43 bi), MCMV (R\$ 0,21 bi) e outros serviços (cerca de R\$ 0,8 bi). Entre 2020 e 2025 essa receita cresceu 31,89%, contra INPC de 31,7%. O contrato do Bolsa Família prevê "remuneração e condições pactuadas com a União" (Decreto 12.064/2024, art. 48), mas a fórmula não é pública. A operação do Cadastro Único migrou para a Dataprev em 2025.

Meta. Metodologia única de custo por serviço, publicada até 2027, com revisão bienal e reajuste mínimo pela inflação.

Caminho.

1. Caixa apura o custo de cada serviço de Estado com a mesma metodologia (pessoal, tecnologia, rede, segurança).
2. Ministério da Fazenda coordena com MDS, Cidades, Educação e Esporte a revisão dos contratos.
3. Contratos passam a ter cláusula de reajuste e de revisão por mudança de escopo.

4. Resultados publicados no painel de valor público (medida E1).

Quanto custa ou quanto rende. Cálculo Henrichs, apenas de referência: se a receita de 2025 (R\$ 10,5 bi) tivesse ganho real de 1% ao ano sobre a inflação, seriam cerca de R\$ 0,1 bi a mais por ano, crescendo ao longo do tempo. O valor efetivo depende do custo apurado, que hoje não é público.

Alternativas descartadas. Cobrança direta do cidadão por serviços públicos: descartada por contrariar a função pública. Abandonar serviços pouco rentáveis: descartado, porque os serviços de Estado são a base do relacionamento da Caixa com 160,4 milhões de clientes.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Dá base contratual para dimensionar equipes de atendimento a benefícios, FGTS e programas sociais.

Riscos. Resistência orçamentária dos ministérios. Salvaguarda: metodologia transparente e escalonamento do reajuste.

Quem decide e por qual instrumento. Ministério da Fazenda, MDS, Ministério das Cidades e Caixa, por contratos e portarias.

A9. Preservação das subsidiárias rentáveis

Diagnóstico. Em mar/2025 a Caixa vendeu 82,4 milhões de ações da Caixa Seguridade a R\$ 14,75 (cerca de R\$ 1,22 bi) e ficou com 80,00%. O ganho foi de R\$ 839 mi, não recorrente. No mesmo ano, as quatro principais subsidiárias propuseram R\$ 4,8 bi em dividendos e JCP à Caixa: Caixa Seguridade R\$ 3,11 bi, Caixa Asset R\$ 1,05 bi, Caixa Cartões R\$ 0,37 bi e Caixa Loterias R\$ 0,22 bi.

Meta. Nenhuma nova alienação de participação em subsidiária rentável até 2030, salvo como medida extraordinária de capital com justificativa pública.

Caminho.

1. Conselho de Administração aprova diretriz de preservação das participações.
2. Qualquer proposta de alienação passa a exigir estudo comparando o ganho único com os dividendos que deixarão de entrar.

Quanto custa ou quanto rende. Cálculo Henrichs: cada ponto percentual de participação na Caixa Seguridade equivale, pelos dividendos de 2025, a cerca de R\$ 39 mi por ano (R\$ 3,11 bi divididos por 80 pontos).

Alternativas descartadas. Novas vendas para gerar lucro não recorrente: descartadas, porque trocam renda recorrente por ganho único, exatamente o padrão que o Caixa 2030 critica.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Preserva o vínculo das subsidiárias com a rede e com os empregados da Caixa que as distribuem.

Riscos. Pressão por receita extraordinária em anos de resultado fraco. Salvaguarda: exigência de estudo público.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração da Caixa e União como acionista.

A10. Sustentabilidade do FGTS e revisão das modalidades de saque

Diagnóstico. O FGTS financia R\$ 618,0 bi da carteira imobiliária da Caixa (61,5% do total em jun/2026). Em 2025 o fundo arrecadou o recorde de R\$ 212,56 bi, mas os saques subiram de R\$ 160,9 bi (2024) para R\$ 190,4 bi (+18,3%), e a arrecadação líquida caiu de R\$ 35,67 bi em 2023 para cerca de R\$ 22,2 bi em 2025. O saque-aniversário respondeu por 28,6% dos saques de 2025, mais 7,2% de multa rescisória da modalidade. Houve ainda liberações

extraordinárias recorrentes, segundo a Caixa, o Ministério da Economia e a imprensa: cerca de R\$ 44 bi em contas inativas (2017), R\$ 27,3 bi no saque emergencial (2020), R\$ 23,6 bi no saque extra (2022) e as liberações da MP 1.290/2025 (cerca de R\$ 12 bi) e de mai/2026 (R\$ 8,5 bi). A ADI 5090 fixou o IPCA como piso de remuneração das contas, o que encarece a principal fonte da habitação. A revista Caixa Brasil documenta esse esvaziamento e propõe rever as modalidades de saque.

Meta. Estudo público de impacto das modalidades de saque até 2027; proposta de revisão do saque-aniversário com regra de transição; nenhuma liberação extraordinária sem estudo prévio de impacto sobre o orçamento de habitação e saneamento; arrecadação líquida crescente a partir de 2028.

Caminho.

1. Conselho Curador encomenda estudo atuarial e de liquidez sobre o efeito de cada modalidade de saque no orçamento de aplicações até 2030.
2. Caixa, como agente operador, passa a publicar a série mensal de saques por modalidade, em valor e quantidade (hoje só há percentual anual).
3. Ministério do Trabalho e Ministério da Fazenda apresentam proposta de revisão do saque-aniversário com transição para quem tem antecipação contratada.
4. Regra de governança: toda liberação extraordinária passa a exigir nota de impacto do Conselho Curador.

Quanto custa ou quanto rende. Cálculo Henrichs: cada R\$ 10 bi de saques a menos por ano equivalem a 6,9% do orçamento de habitação do FGTS para 2026 (R\$ 144,5 bi). O ganho é para o fundo e, indiretamente, para a capacidade da Caixa de originar crédito habitacional sem consumir funding próprio.

Alternativas descartadas. Extinguir o saque-aniversário de imediato: descartado, porque atingiria antecipações já contratadas e trabalhadores que organizaram a vida financeira com base na regra. Compensar saques com remuneração maior das contas: parcial, porque a ADI 5090 já fixou o piso e o custo recai sobre a habitação.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Preserva a poupança coletiva dos 138,2 milhões de trabalhadores com conta no fundo e o trabalho dos empregados da Caixa que operam o FGTS.

Riscos. Popularidade do saque-aniversário. Salvaguarda: transição gradual e comunicação baseada no estudo de impacto.

Quem decide e por qual instrumento. Congresso (Lei 8.036/1990), Conselho Curador do FGTS, Ministério do Trabalho e Ministério da Fazenda.

4. Eixo B. Habitação e cidades

Corresponde ao atributo "pública" do Caixa 2030, à sua proposta 2 e às contribuições da revista Caixa Brasil sobre habitação. A habitação é o centro da Caixa: o crédito imobiliário era 69,4% da carteira em jun/2026 (R\$ 1.005,0 bi de R\$ 1.448,2 bi). Por isso a questão não é se a Caixa deve crescer em habitação, mas com que recursos e para quem.

B1. Liderança habitacional sem consumir capital próprio

Diagnóstico. A Caixa tem 67,91% do crédito imobiliário e mais de 99% do Minha Casa Minha Vida. Contratou R\$ 185,4 bi em habitação em 2023, R\$ 223,6 bi em 2024, R\$ 246,4 bi em 2025 e R\$ 137,6 bi no 1º semestre de 2026. Do saldo de R\$ 1.005,0 bi, R\$ 618,0 bi são recursos do FGTS e R\$ 387,0 bi recursos próprios. O MCMV chegou a cerca de 2,7 milhões de unidades contratadas desde 2023 (R\$ 424,2 bi), com meta de 3 milhões até o fim de 2026.

Meta. Participação no crédito imobiliário de pelo menos 65% (piso) até 2030, com a expansão em recursos próprios financiada por poupança (A5), LIG (A3) e securitização (A4).

Caminho.

1. Separar, no planejamento, a originação com recursos do FGTS (que não consome funding próprio) da originação com recursos próprios.
2. Financiar a parcela própria com os recursos da poupança liberados a partir de 2027.
3. Ceder parte da carteira madura (A4) para reabrir espaço de capital.
4. Monitorar a inadimplência habitacional, hoje baixa (1,45% acima de 90 dias no 2T26).

Quanto custa ou quanto rende. Pela régua do item 2.3, cada R\$ 13 bi de nova carteira com recursos próprios consome cerca de R\$ 1 bi de capital à densidade média. A combinação de A3, A4 e A5 é o que permite crescer sem esgotar essa margem.

Alternativas descartadas. Aumentar o spread habitacional para gerar capital: descartado, porque encareceria o crédito justamente nas faixas que a política quer atender.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Mantém a área habitacional como principal frente de trabalho da rede.

Riscos. Concorrência privada nas faixas altas após o novo teto do SFH. Salvaguarda: foco da Caixa nas faixas de interesse social e médias.

Quem decide e por qual instrumento. Caixa; Ministério das Cidades e Conselho Curador do FGTS para os recursos do fundo.

B2. Locação social

Diagnóstico. O déficit habitacional era de 5,77 milhões de domicílios em 2024 (Fundação João Pinheiro), 7,4% do total. Desse déficit, 3,59 milhões (62,1%) são famílias com ônus excessivo de aluguel; 1,16 milhão vive em habitação precária e 1,03 milhão em coabitação. Um programa voltado só à propriedade não alcança a maior parte do problema.

Meta. Linha de financiamento a locação social estruturada até 2028, com piloto em ao menos cinco capitais.

Caminho.

1. Ministério das Cidades define o desenho do programa (público, valor do aluguel social, gestão dos imóveis).

2. Caixa estrutura a linha de financiamento a fundos de locação social e a entes públicos, com recursos do FAR e do FGTS.
3. Pilotos em capitais com maior ônus de aluguel, com avaliação de resultado em 2029.
4. Se necessário, projeto de lei para dar segurança jurídica à locação social de longo prazo.

Quanto custa ou quanto rende. Cálculo Henrichs, de ordem de grandeza: o valor médio por unidade contratada no MCMV desde 2023 foi de cerca de R\$ 157 mil (R\$ 424,2 bi divididos por 2,7 milhões de unidades). Um piloto de 20 mil unidades exigiria da ordem de R\$ 3,1 bi em investimento, a ser repartido entre FAR, FGTS e entes públicos.

Alternativas descartadas. Voucher de aluguel sem produção de imóveis: descartado como solução principal por pressionar os preços de aluguel. Ampliar só o MCMV para propriedade: não alcança a maioria do déficit.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Cria nova frente de trabalho em engenharia, gestão de fundos e atendimento social.

Riscos. Gestão de imóveis de aluguel é atividade nova para o setor público. Salvaguarda: pilotos com avaliação antes da escala.

Quem decide e por qual instrumento. Ministério das Cidades, Conselho Curador do FGTS, gestores do FAR; Congresso, se houver lei.

B3. Faixa 4 do MCMV como laboratório de funding de mercado

Diagnóstico. A faixa para renda de R\$ 8 mil a R\$ 12 mil (imóveis até R\$ 500 mil, juros de 10,5% ao ano, prazo de 420 meses) tem R\$ 30 bi em recursos, metade do FGTS e metade do SBPE e LCI. A Caixa começou a operar a faixa no 2T25. As contratações da faixa não são divulgadas de forma regular.

Meta. Publicar o resultado da faixa e financiar ao menos metade da sua parcela própria com LIG a partir de 2028.

Caminho.

1. Divulgar trimestralmente contratações, valor médio e inadimplência da faixa.
2. Usar a carteira da faixa como lastro preferencial das emissões de LIG (A3).

Quanto custa ou quanto rende. Desloca para funding de prazo longo uma carteira de 35 anos de prazo, hoje financiada em parte por LCI de prazo mínimo de 6 meses.

Alternativas descartadas. Ampliar o uso do FGTS na faixa: descartado, porque disputa recursos do fundo com as faixas de menor renda.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Nenhum efeito relevante.

Riscos. Demanda menor que a prevista. Salvaguarda: o volume da faixa é ajustável.

Quem decide e por qual instrumento. Ministério das Cidades e Caixa.

B4. Permanência das famílias no MCMV

Diagnóstico. A revista Caixa Brasil (Rede BrCidades) relata famílias das faixas de menor renda perdendo o imóvel por inadimplência causada pelo condomínio e por custos de manutenção, e não pela prestação. Não há dado público de inadimplência nem de retomada de imóveis por faixa do MCMV. No agregado, a inadimplência do crédito imobiliário da Caixa é baixa (1,45% acima de 90 dias no 2T26). A revista propõe trocar a alienação fiduciária por concessão de uso; essa troca protege a família inadimplente, mas reduz a garantia e tende a encarecer o

crédito de toda a carteira de interesse social. A mesma revista propõe um fundo de apoio ao condomínio, que resolve a causa sem esse efeito.

Meta. Publicar em 2027 a inadimplência e as retomadas por faixa do MCMV; fundo-piloto de apoio a condomínio e taxas nos primeiros 24 meses de ocupação da Faixa 1 em 2028 (a revista menciona uma "Faixa 1,5", que não existe no programa atual, regido pela Lei 14.620/2023).

Caminho.

1. Caixa publica, por faixa e por região, inadimplência, renegociações e retomadas do MCMV.
2. Ministério das Cidades dimensiona e cria o fundo-piloto com recursos do FAR ou do orçamento, com elegibilidade pelo CadÚnico.
3. Trabalho técnico social pós-ocupação passa a acompanhar os custos condominiais desde a entrega.
4. Renegociação prioritária antes de qualquer retomada nas faixas subsidiadas.

Quanto custa ou quanto rende. O tamanho do fundo depende dos dados de inadimplência por faixa, hoje não públicos; por isso a publicação vem antes do piloto. O fundo é público e não consome capital da Caixa.

Alternativas descartadas. Substituir a alienação fiduciária: descartado pelo efeito sobre o custo do crédito e sobre o capital. Apenas renegociar caso a caso: insuficiente, porque não trata a causa.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Amplia o trabalho técnico social e dá às agências instrumento concreto para evitar retomadas.

Riscos. Incentivo ao não pagamento. Salvaguarda: prazo limitado, condicionalidades e acompanhamento social.

Quem decide e por qual instrumento. Ministério das Cidades e gestores do FAR (fundo); Caixa (dados e renegociação).

B5. Localização, modalidades e imóveis vazios

Diagnóstico. A revista Caixa Brasil aponta empreendimentos do MCMV em periferias distantes e a baixa participação da modalidade Entidades, que tem melhores resultados de localização e qualidade. Dado de imprensa de 2016 (Estado de Minas) informa 8.024 unidades do Entidades na fase 1 e 45.858 na fase 2, parcela pequena do programa; a revista cita 2%, sem fonte. O Censo 2022 registrou 11,4 milhões de domicílios vagos no país. A revista cita a lei de assistência técnica como "Lei 10.888/2008"; a lei correta é a Lei 11.888/2008 (ATHIS).

Meta. Metas públicas, a partir de 2028, de participação do Entidades e de unidades em áreas centrais ou bem servidas; subprograma de reabilitação de edifícios ociosos para habitação de interesse social.

Caminho.

1. Incluir critério de localização (distância a emprego, transporte e equipamentos) na seleção de empreendimentos.
2. Ampliar o Entidades com assistência técnica pela Lei 11.888/2008.
3. Criar linha de reabilitação de edifícios ociosos, priorizando imóveis públicos e retomados, com destinação ao CadÚnico.
4. Publicar a distribuição das contratações por modalidade e localização.

Quanto custa ou quanto rende. Recursos do FAR e do FDS, de natureza orçamentária, sem consumo de capital da Caixa. O custo por unidade em áreas centrais tende a ser maior, compensado pela infraestrutura já existente.

Alternativas descartadas. Acabar com a modalidade em que a construtora define terreno e projeto: descartado, porque é ela que garante a escala. Manter a regra atual sem critério de localização: descartado pelos resultados.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Demanda engenheiros, arquitetos e trabalho social.

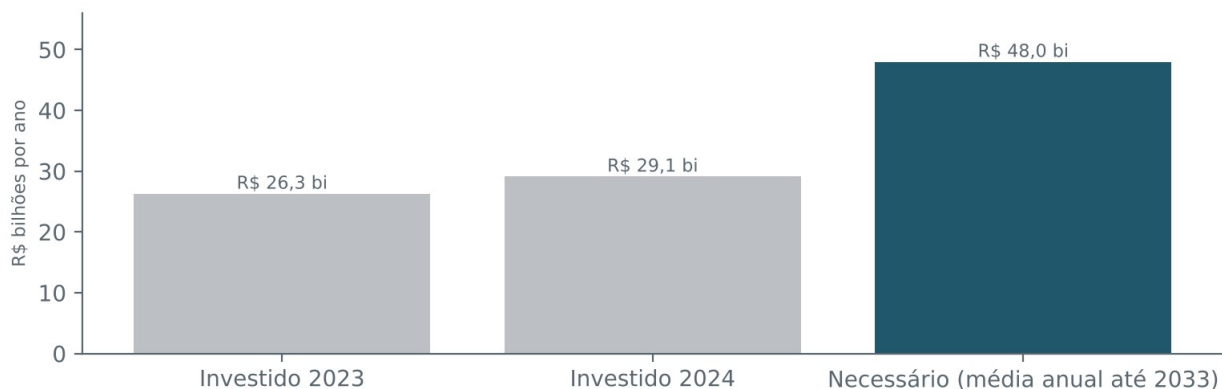
Riscos. Execução mais lenta. Salvaguarda: metas proporcionais e crescentes.

Quem decide e por qual instrumento. Ministério das Cidades; conselhos do FAR e do FDS; Caixa.

5. Eixo C. Saneamento, infraestrutura, entes públicos e clima

Corresponde às propostas 1, 3 e 16 do Caixa 2030. O diagnóstico do documento acertou ao apontar a retração real do crédito à administração indireta em saneamento e infraestrutura. Este capítulo mostra onde está o espaço para crescer e o que trava.

Gráfico 5. Investimento em saneamento no Brasil



Fontes: SINISA via Instituto Trata Brasil (23/02/2026); Trata Brasil/GO Associados (jul/2026). Elaboração: Henrichs Consultoria.

C1. Saneamento: executar o que já está orçado

Diagnóstico. O Brasil investiu R\$ 26,3 bi em saneamento em 2023 e R\$ 29,1 bi em 2024. O Instituto Trata Brasil e a GO Associados estimam necessidade média de R\$ 48 bi por ano para cumprir as metas da Lei 14.026/2020 em 2033 (99% de água e 90% de coleta e tratamento de esgoto). Em 2024, 15,9% da população não tinha água tratada e 43,3% não tinha coleta de esgoto. Na Caixa, a carteira de saneamento e infraestrutura cresceu só 1,2% em 12 meses, para R\$ 110,5 bi em jun/2026, com inadimplência de 0,03%. O FGTS orça R\$ 8 bi por ano para saneamento, mas a execução média histórica é de 38% (Poder360, 10/09/2026). O programa Saneamento para Todos foi reformulado em 10/09/2026, de 11 para 6 linhas.

Meta. Execução do orçamento do FGTS para saneamento de 60% em 2028 e 75% em 2030; carteira de saneamento e infraestrutura de R\$ 130 bi em 2028 e R\$ 150 bi em 2030.

Caminho.

1. Criar na Caixa uma esteira dedicada a saneamento, que acompanhe o projeto da estruturação (C3) à contratação.
2. Mapear com o Ministério das Cidades as causas da baixa execução por linha do Saneamento para Todos e corrigir as linhas reformuladas.
3. Priorizar concessões e PPPs já leiloadas, com contratos assinados e necessidade de financiamento.
4. Financiar a parcela própria com captação temática externa (A6) e com capital liberado por securitização (A4).

Quanto custa ou quanto rende. Cálculo Henrichs: elevar a execução do FGTS de 38% para 75% de R\$ 8 bi aumenta o volume aplicado de cerca de R\$ 3,0 bi para R\$ 6,0 bi por ano. A meta de carteira (de R\$ 110,5 bi para R\$ 150 bi) soma R\$ 39,5 bi e, à densidade média de RWA, consome cerca de R\$ 3 bi de capital ao índice de 12,5%. Esse consumo é coberto pelas medidas A1, A4 e A7 (ver capítulo 8). A diferença nacional entre o investido e o necessário é de cerca de R\$ 18,9 bi por ano, e a Caixa não precisa nem pode cobri-la sozinha.

Alternativas descartadas. Financiar saneamento com recursos próprios sem funding temático: descartado pelo custo. Assumir a operação de serviços de saneamento: fora do papel de um banco.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Demanda engenheiros e analistas de projetos, área em que o concurso de nível superior de 2025/2026 ofereceu 184 vagas.

Riscos. Capacidade de endividamento dos entes e lentidão de licenciamento. Salvaguarda: priorizar operadores privados e concessões já contratadas, que não dependem do limite do setor público.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho Curador do FGTS e Ministério das Cidades (orçamento e linhas); Caixa (esteira e carteira própria).

C2. Crédito a estados e municípios

Diagnóstico. A carteira com estados, DF e municípios era de R\$ 73,2 bi em jun/2026, com 4,5 mil operações, 1,8 mil clientes e 99,95% de adimplência. Era de R\$ 57,3 bi em dez/2022. A Caixa contratou R\$ 8,6 bi com entes em 2024, R\$ 12,5 bi em 2025 e R\$ 7,3 bi no 1º semestre de 2026. A exposição ao setor público sem garantia da União estava em 33,53% do patrimônio de referência, contra teto de 45% da Res. CMN 4.995/2022. O limite efetivo é o global do CMN, de R\$ 28,6 bi para todo o sistema em 2026. Pela CAPAG do Tesouro (set/2026), 2.677 municípios (48,1%) têm nota A ou B, e 2.274 (40,8%) têm nota C.

Meta. Plano anual de crédito a entes alinhado ao limite do CMN, com prioridade para saneamento e municípios com CAPAG A e B, e proposta ao CMN de limite plurianual para saneamento.

Caminho.

1. Caixa publica a carteira de entes por finalidade e região.
2. Ministério da Fazenda leva ao CMN proposta de limite plurianual específico para saneamento.
3. Para municípios com CAPAG C, oferecer estruturação de projetos (C3) e concessões, em vez de crédito direto.

Quanto custa ou quanto rende. Cálculo Henrichs: a folga até o teto de 45% do patrimônio de referência é de cerca de R\$ 18,3 bi (11,47 pontos de R\$ 159,6 bi). O teto por instituição não é a restrição; a restrição é o limite global anual do CMN.

Alternativas descartadas. Pedir aumento do teto de 45%: descartado, porque o teto não está sendo atingido. Crédito a municípios com CAPAG C sem garantia: descartado pelo risco.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Mantém a área de governo da Caixa, que também opera o Novo PAC (R\$ 66,4 bi em cerca de 8,6 mil instrumentos sob gestão em jun/2026).

Riscos. Política fiscal restritiva reduzir os limites do CMN. Salvaguarda: diversificar com concessões e PPPs.

Quem decide e por qual instrumento. CMN (limite anual, por resolução); Ministério da Fazenda (proposta); Caixa (plano anual).

C3. Estruturação de projetos com o FEP Caixa

Diagnóstico. Segundo a Caixa e a imprensa (Revista Oeste, jun/2026), o Fundo de Apoio à Estruturação de Projetos de Concessão e PPP (Lei 13.529/2017) prevê participação da União de até R\$ 180 mi e preferência de 40% para Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Até o fim de 2025 reunia 130 contratos de estruturação, mais de R\$ 40 bi de

investimento estimado e cerca de 430 municípios. Em 2025 a Caixa registrou recorde de 52 contratos assinados. Estão previstos 15 a 20 leilões na B3 em 2026.

Meta. 25 leilões por ano em 2028 e 30 em 2030, com metas regionais públicas.

Caminho.

1. Capitalizar o FEP na lei orçamentária de 2027.
2. Publicar carteira de projetos, prazos e leilões realizados.
3. Integrar ao FEP uma linha de adaptação climática para municípios (C4).

Quanto custa ou quanto rende. A estruturação não consome capital relevante e gera investimento privado. Cada projeto leiloado vira demanda de financiamento que a Caixa pode disputar.

Alternativas descartadas. Deixar a estruturação apenas ao BNDES: descartado, porque a Caixa tem capilaridade municipal que o BNDES não tem, e as duas carteiras se complementam.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Demanda equipes de engenharia, jurídico e finanças de projetos.

Riscos. Leilões desertos. Salvaguarda: estudos de viabilidade com consulta prévia ao mercado.

Quem decide e por qual instrumento. Congresso (lei orçamentária); conselho do FEP; Caixa.

C4. Clima e reconstrução

Diagnóstico. A Caixa administra o FIRECE (Fundo de Apoio à Infraestrutura para Recuperação e Adaptação a Eventos Climáticos Extremos), que recebeu cerca de R\$ 6,5 bi da União em dez/2024. No Rio Grande do Sul, em 2024, pagou R\$ 1,2 bi de Auxílio Reconstrução a 235,8 mil beneficiários. Participou do Eco Invest com R\$ 950 mi no 1º leilão, mas teve proposta recusada no 4º leilão (mai/2026). A carteira classificada como finanças sustentáveis era de R\$ 913,6 bi em jun/2026. A execução do FIRECE não é pública.

Meta. Execução do FIRECE publicada trimestralmente a partir de 2027 e esteira de projetos de adaptação climática para municípios integrada ao FEP.

Caminho.

1. Publicar contratos, desembolsos e obras do FIRECE.
2. Criar no FEP linha de projetos de drenagem, contenção de encostas e infraestrutura resiliente.
3. Preparar propostas mais competitivas para os próximos leilões do Eco Invest, com base na recusa do 4º leilão.

Quanto custa ou quanto rende. Os recursos do FIRECE são do fundo; o efeito para a Caixa é de receita de administração e de carteira de projetos.

Alternativas descartadas. Atuar só em emergências: descartado, porque adaptação prévia custa menos que reconstrução.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Reconhece o trabalho extraordinário das equipes em desastres, como os 600 empregados deslocados para o RS em 2024.

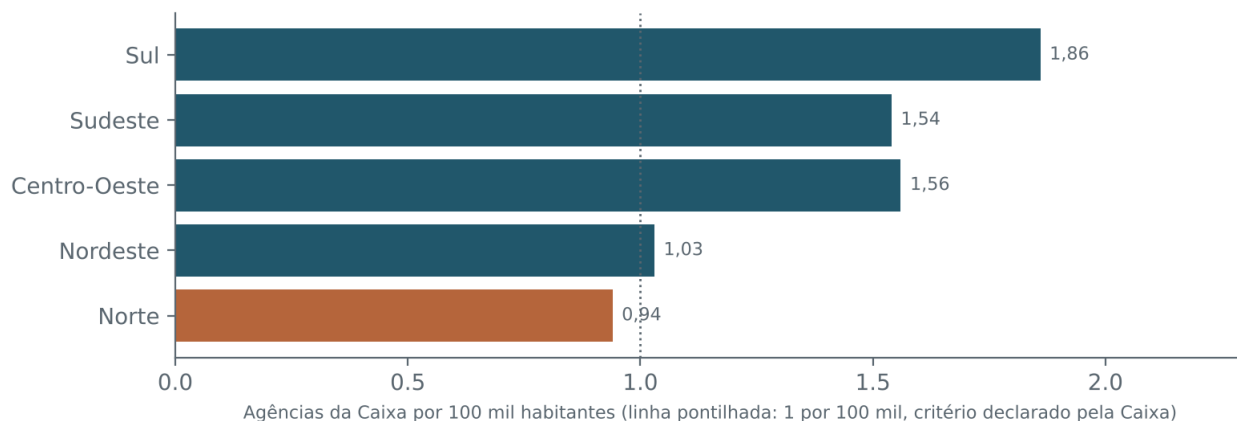
Riscos. Baixa capacidade técnica dos municípios menores. Salvaguarda: estruturação pela Caixa via FEP.

Quem decide e por qual instrumento. Casa Civil e Ministério da Fazenda (FIRECE); Caixa.

6. Eixo D. Estado digital, rede e loterias

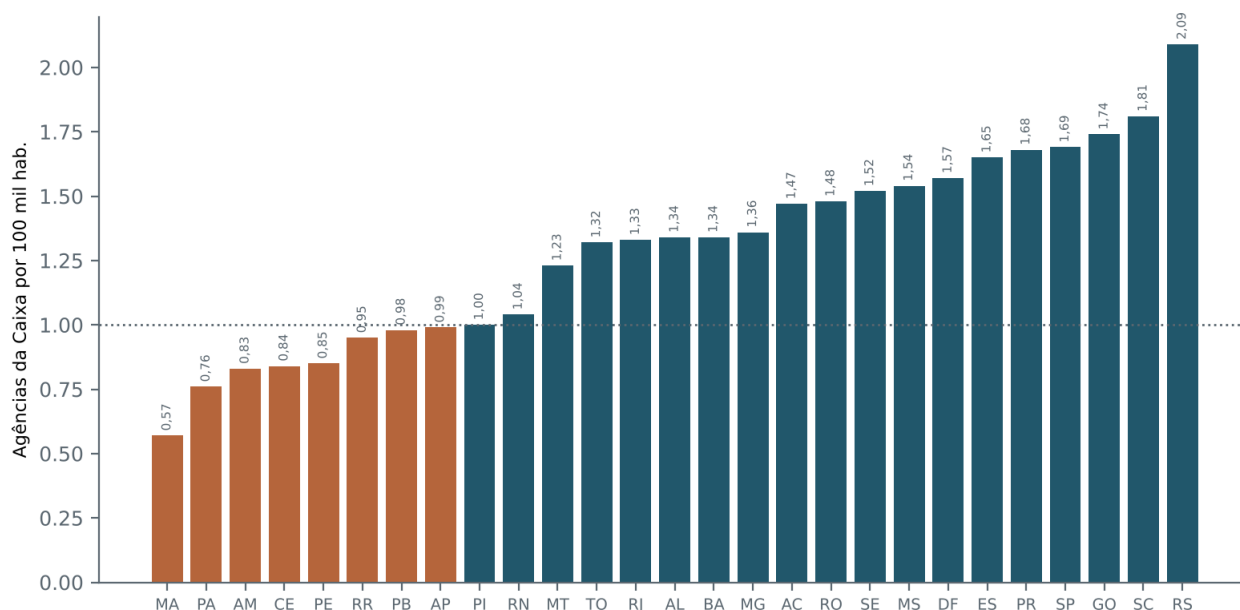
Corresponde ao atributo "competitiva" do Caixa 2030, às suas propostas 4 a 12 e às contribuições da revista Caixa Brasil sobre atendimento, jovens e soberania digital. A rede física é o ponto em que os dados mais contradizem a narrativa de presença em todo o território.

Gráfico 6. Agências da Caixa por 100 mil habitantes, por região



Fontes: BCB, Informes_Agencias (posição 18/10/2026); IBGE, estimativa populacional 2025. Elaboração: Henrichs Consultoria.

Gráfico 7. Agências da Caixa por 100 mil habitantes, por unidade da federação



Fontes: BCB, Informes_Agencias (18/10/2026); IBGE, estimativa 2025. Elaboração: Henrichs Consultoria.

D1. Presença territorial com critério de missão

Diagnóstico. Cruzando o cadastro de agências do Banco Central (posição de 18/10/2026, 13.662 agências no país) com a população do IBGE (2025): 2.681 municípios (20,6 milhões de habitantes) não têm nenhuma agência bancária; 926 municípios (16,4 milhões) só têm agências dos bancos federais, Caixa e/ou Banco do Brasil; em 83 municípios (1,87 milhão) a Caixa é o único banco. A Caixa tem agência em 1.622 municípios, onde vivem 173,3 milhões de pessoas. A Caixa declara o critério de uma agência por 100 mil habitantes, mas o Norte tem 0,94 e o Nordeste 1,03, contra 1,86 no Sul. Por estado, o Maranhão tem 0,57, o Pará 0,76, o Amazonas 0,83, o Ceará 0,84 e

Pernambuco 0,85. As agências caíram de 3.371 no 4T23 para 2.998 no 2T26 (-373). A Caixa informa presença em "mais de 97% dos municípios" (era "mais de 99%" em 2022-2023), contando lotéricos e correspondentes.

Meta. Nenhuma unidade da federação abaixo de 1,0 agência da Caixa por 100 mil habitantes em 2028, o que leva o Norte a 1,11 e o Nordeste a 1,14; Norte e Nordeste com 1,2 em 2030; nenhum fechamento em município onde a Caixa é o único banco ou onde só há bancos federais, sem solução presencial substituta.

Caminho.

1. Conselho de Administração aprova e publica política de presença territorial com esses critérios (2027).
2. Reabrir ou realocar 94 agências nos oito estados abaixo de 1,0 (Maranhão 31, Pará 22, Ceará 15, Pernambuco 15, Amazonas 8, e uma cada em Roraima, Paraíba e Amapá), a partir das regiões de maior densidade.
3. Para chegar a 1,2 no Norte e no Nordeste em 2030, somar mais 17 agências no Norte e 37 no Nordeste além das 94.
4. Usar agências-barco, caminhão e contêiner (hoje 2, 11 e 4) nos municípios sem viabilidade para agência fixa.
5. Publicar o mapa da rede e as decisões de abertura e fechamento no painel de valor público.

Quanto custa ou quanto rende. As 94 agências necessárias para tirar todos os estados de baixo de 1,0 equivalem a cerca de um quarto das 373 fechadas desde o 4T23. A Caixa não divulga o custo médio por agência; a realocação a partir das regiões de maior densidade reduz o custo líquido.

Alternativas descartadas. Atendimento exclusivamente digital: descartado, porque os bancos federais são os únicos em 926 municípios e a Caixa é o único banco em 83, e apenas 1,4% dos participantes da consulta do Caixa 2030 defenderam reduzir significativamente a rede física. Manter o fechamento por critério de custo: descartado por ampliar a desigualdade regional.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Realocação de empregados para Norte e Nordeste exige política de movimentação voluntária com incentivos, negociada com as entidades representativas. Reduz o risco de novos fechamentos com transferências compulsórias.

Riscos. Custo de abertura em municípios de baixa renda. Salvaguarda: formatos móveis e integração com lotéricos e correspondentes.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração (política); negociação coletiva (movimentação de pessoal).

D2. Agência como posto de acesso a direitos

Diagnóstico. No 2T26 foram 15,7 bilhões de transações, das quais 15,1 bilhões digitais. A agência deixou de ser ponto de transação, mas segue como ponto de acesso a habitação, FGTS, benefícios e crédito, especialmente para quem tem baixa autonomia digital. Os pontos de atendimento caíram de 25.357 para 24.568 em 12 meses (-789) e os correspondentes Caixa Aqui de 8.908 (4T23) para 7.748 (2T26).

Meta. Carteira de serviços presenciais definida e indicadores de desempenho das agências baseados em atendimento e acesso, não em volume de transações, a partir de 2027.

Caminho.

1. Definir a carteira de serviços presenciais de alto valor.

2. Medir tempo de atendimento, resolução e público com baixa autonomia digital.

3. Ajustar as metas das agências a esses indicadores.

Quanto custa ou quanto rende. Não exige recursos novos. Evita fechamentos guiados só pelo volume de transações.

Alternativas descartadas. Medir agências por receita de produtos: descartado, porque é o critério que leva ao fechamento onde a Caixa é mais necessária.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Metas compatíveis com o trabalho real das agências, que hoje é mais especializado e demorado, reduzindo pressão por venda de produtos.

Riscos. Perda de foco comercial. Salvaguarda: metas comerciais mantidas nas áreas e canais próprios.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração e diretoria de rede.

D3. Super app, segurança e infraestrutura pública digital

Diagnóstico. A Caixa tem 160,4 milhões de clientes e 49,8 milhões de clientes digitais (+7,8% em 12 meses). Abriu 5,2 milhões de contas digitais desde jun/2025, 42% de pessoas de até 25 anos. Tem 14 aplicativos, com unificação prevista para 2026; em ago/2026 o aplicativo único rodava em teste com cerca de 300 mil clientes. Respondeu por 15,1% das operações Pix do país no 1º semestre de 2026. Investiu R\$ 5,3 bi em tecnologia em 2025 (+72,8% sobre 2022), com R\$ 5,9 bi previstos para 2026. Teve cerca de R\$ 20 mi de perdas com ataques ao Caixa Tem em 2025, e uma operação da Polícia Federal apurou desvio de cerca de R\$ 45 mi em contas de clientes e beneficiários. Criou uma Diretoria de Segurança Digital em 2025. O Banco Central desligou em nov/2025 a plataforma DLT do Drex, da qual a Caixa participava com o caso de tokenização habitacional.

Meta. Aplicativo único concluído em 2027; 60 milhões de clientes digitais em 2028 e 70 milhões em 2030; indicadores de fraude e disponibilidade publicados anualmente.

Caminho.

1. Concluir a unificação dos aplicativos, preservando o Caixa Tem para o público de programas sociais.
2. Integrar os serviços da Caixa ao gov.br e oferecer serviços financeiros embarcados nas políticas públicas.
3. Publicar indicadores de fraude, disponibilidade e tempo de resposta a incidentes.
4. Garantir que o investimento em segurança cresça junto com o investimento em canais.

Quanto custa ou quanto rende. O investimento já está previsto (R\$ 5,9 bi em 2026). A meta de clientes digitais segue a taxa atual de crescimento (7,8% ao ano).

Alternativas descartadas. Disputar clientes com bancos digitais apenas por experiência de aplicativo: descartado por ser competição cara e assimétrica, como reconhece o próprio Caixa 2030.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Exige retenção dos 2 mil profissionais de TI contratados no concurso de 2024, com carreira própria (medida E4).

Riscos. Fraudes migrarem para o novo aplicativo. Salvaguarda: segurança como requisito de cada fase da unificação.

Quem decide e por qual instrumento. Caixa; Ministério da Gestão e da Inovação para a integração ao gov.br.

D4. Loterias depois das apostas de quota fixa

Diagnóstico. As Loterias Caixa arrecadaram R\$ 26,6 bi em 2025 (+2,7%, segundo a Caixa) e R\$ 12,2 bi no 1º semestre de 2026 (+5,4%, segundo a Caixa), com R\$ 10,2 bi de destinação social em 2025. A rede tem 12.938 lotéricos. A Lei 13.756/2018 destina 19,13% dos prognósticos numéricos ao custeio do agente operador, incluindo a comissão dos lotéricos. A Caixa obteve em jul/2025 autorização para três marcas de apostas de quota fixa, mas o lançamento foi suspenso. A MP 1.394/2026, de 25/09/2026, proíbe as apostas de quota fixa e extingue as autorizações existentes; tramita no Congresso, com prazo inicial até 23/11/2026, prorrogável por 60 dias.

Meta. Plano de canais digitais e de produtos para as loterias federais com dois cenários (conversão ou queda da MP) pronto antes da votação da MP, e uso da rede lotérica como ponto de acesso a serviços públicos.

Caminho.

1. Preparar, antes da votação da MP, cenários de arrecadação com e sem as apostas de quota fixa no mercado.
2. Ampliar canais digitais das loterias federais, com regras de jogo responsável.
3. Ampliar os serviços bancários e públicos prestados nos lotéricos, especialmente nos municípios sem agência.

Quanto custa ou quanto rende. A arrecadação de 2025 é a base. A Caixa Loterias S.A. propôs R\$ 219 mi em dividendos à Caixa em 2025.

Alternativas descartadas. Lançar casa de apostas própria: descartado pela MP 1.394/2026 e pelo conflito com a função pública.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Fortalece a rede lotérica, parceira da Caixa no atendimento em municípios sem agência.

Riscos. Rejeição da MP e retorno da concorrência das apostas. Salvaguarda: plano com dois cenários.

Quem decide e por qual instrumento. Congresso (MP 1.394/2026); Ministério da Fazenda; Caixa.

D5. Porta de entrada para a população em situação de rua

Diagnóstico. A Portaria Conjunta MCID/MDHC/MDS nº 4/2025 reserva no mínimo 3% das unidades do MCMV-FAR para a população em situação de rua, de forma obrigatória no DF, nas capitais e nos municípios com mais de mil pessoas nessa condição no CadÚnico. Não há balanço público de unidades reservadas ou entregues. A revista Caixa Brasil relata ausência de porta de entrada definida e nenhuma entrega em São Paulo por falta de empreendimentos da Faixa 1 na capital, além da exigência de documento físico para saque de benefícios mesmo por quem tem senha e biometria cadastradas.

Meta. Fluxo operacional da reserva de 3% publicado em 2027, com indicador trimestral de unidades reservadas e entregues por município; identificação alternativa para saque de benefícios com biometria e CadÚnico em 2027; piloto de microcrédito para egressos em cinco capitais.

Caminho.

1. Acordo de cooperação entre MCID, MDHC, MDS e Caixa para compartilhar bases e definir a porta de entrada.
2. Norma interna da Caixa que aceite biometria e registro no CadÚnico como identificação para saque de benefícios.

3. Capacitação permanente para atendimento a populações vulneráveis nas agências.
4. Comitê intersetorial com participação do movimento da população em situação de rua para monitorar entregas e permanência.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo: as unidades já estão no orçamento do MCMV-FAR; o que falta é operação e dado.

Alternativas descartadas. Manter só a previsão normativa: descartado, porque é a situação atual, sem entregas comprovadas.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Capacitação para atendimento humanizado e reconhecimento de uma tarefa que hoje recai sobre o empregado sem norma que o apoie.

Riscos. Fraude com identificação alternativa. Salvaguarda: biometria obrigatória.

Quem decide e por qual instrumento. Caixa (norma interna); MCID, MDHC e MDS (acordo de cooperação).

D6. Soberania e dependência tecnológica

Diagnóstico. A Caixa contratou em mai/2025, por inexigibilidade, a nuvem do Serpro por cinco anos, no valor de R\$ 763,8 mi com aditivo, em ambiente Microsoft (imprensa especializada), e adotou o Microsoft 365 Copilot (comunicado da Microsoft de 12/08/2026). O investimento em tecnologia foi de R\$ 5,3 bi em 2025, com R\$ 5,9 bi previstos para 2026. A Caixa já usa software livre em larga escala, como o Linux em mais de 35 mil equipamentos lotéricos (2012). A revista Caixa Brasil defende política de código e IA abertos e infraestrutura soberana; a afirmação de que o contrato do Copilot supera o uso efetivo não tem fonte.

Meta. Inventário público das dependências tecnológicas críticas em 2027; cláusulas de portabilidade e de localização de dados em todos os contratos de nuvem e IA a partir de 2027; meta de participação de soluções abertas ou nacionais no orçamento de TI fixada após o inventário.

Caminho.

1. Mapear sistemas críticos, fornecedores, jurisdição dos dados e custo de saída de cada um.
2. Incluir portabilidade, localização de dados no Brasil e auditoria de uso em contratos novos e renovações.
3. Cooperar com Serpro, Dataprev e Banco do Brasil em soluções compartilhadas.
4. Publicar o uso efetivo das licenças de IA contratadas.

Quanto custa ou quanto rende. Não estimável antes do inventário. O custo de migração precisa ser medido antes de qualquer meta de substituição.

Alternativas descartadas. Migração imediata para soluções abertas: descartada pelo risco operacional e pelo custo desconhecido.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Depende da carreira própria de tecnologia (E4) e da retenção dos 2 mil profissionais de TI contratados em 2024.

Riscos. Interrupção de serviços. Salvaguarda: transição gradual e testes paralelos.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração; Serpro e demais estatais de tecnologia.

D7. Jovens e relacionamento

Diagnóstico. A Caixa abriu 5,2 milhões de contas digitais desde jun/2025, 42% de pessoas de até 25 anos, e paga o Pé-de-Meia. A revista Caixa Brasil (UBES) relata que parte relevante dos estudantes transfere os recursos para bancos digitais privados. O documento Caixa 2030 mostra a erosão do relacionamento pelos números: queda real de 27,7% nos depósitos à vista entre 2020 e 2025. Não há medição pública de quantos beneficiários permanecem clientes.

Meta. Indicador de retenção (beneficiários com conta ativa 12 meses após o último pagamento) medido e publicado a partir de 2027, com meta definida após a primeira medição; produto jovem integrado ao aplicativo único.

Caminho.

1. Medir a retenção dos beneficiários do Pé-de-Meia e de outros programas.
2. Oferecer conta sem tarifa, educação financeira e serviços úteis ao jovem no aplicativo único (D3).
3. Canal de escuta com entidades estudantis para falhas de pagamento e cadastro.

Quanto custa ou quanto rende. Sem consumo de capital. Ganho de relacionamento e de depósitos à vista, o funding mais barato.

Alternativas descartadas. Restringir a transferência dos recursos para outros bancos: descartado, porque o recurso é do beneficiário.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Nenhum efeito relevante.

Riscos. Baixa adesão. Salvaguarda: produto desenhado com os próprios jovens.

Quem decide e por qual instrumento. Caixa; MEC.

7. Eixo E. Governança, pessoas e transparência

Corresponde ao atributo "bem governada" do Caixa 2030 e às suas propostas 18 a 22.

E1. Painel público de valor público

Diagnóstico. A Caixa publica indicadores financeiros trimestrais detalhados, mas não um conjunto de indicadores de missão pública. O Caixa 2030 propõe o painel (proposta 22) sem definir os indicadores.

Meta. Painel trimestral a partir de 2027, com os 23 indicadores do capítulo 11, em formato aberto.

Caminho.

1. Conselho de Administração aprova a lista de indicadores e a metodologia.
2. Publicação junto com o relatório de resultados, em formato aberto.
3. Avaliação anual do painel pelo Conselho.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo; a maior parte dos dados já é produzida pela Caixa.

Alternativas descartadas. Relatório anual de sustentabilidade apenas: descartado por ser anual e não ligado às metas.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Dá visibilidade ao trabalho de missão pública, hoje invisível nos indicadores financeiros.

Riscos. Indicadores escolhidos para parecer bem. Salvaguarda: lista fixa, com série histórica e revisão externa.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração.

E2. Metas públicas do plano oficial

Diagnóstico. O Plano Estratégico 2025-2030 da Caixa tem seis pilares e um portfólio de programas (transformação digital, organizacional e cultural, e eficiência), mas não tem metas numéricas públicas.

Meta. Metas do plano oficial publicadas em 2027, com relatório anual de cumprimento.

Caminho.

1. Conselho de Administração publica as metas.
2. SEST acompanha o cumprimento, como já faz com as estatais.

Quanto custa ou quanto rende. Sem custo relevante.

Alternativas descartadas. Substituir o plano oficial por um novo: descartado, porque desorganiza programas em andamento.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Permite às representações dos empregados acompanhar metas que afetam o trabalho.

Riscos. Metas pouco ambiciosas. Salvaguarda: comparação com o painel do capítulo 11.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração e SEST.

E3. Critérios técnicos e seleção pública de dirigentes

Diagnóstico. A Lei 13.303/2016 exige experiência profissional e veda dirigentes com atuação partidária ou sindical recente. O STF manteve essas vedações em mai/2024 (ADI 7331). O Conselho de Administração da Caixa tem 8 membros, um deles eleito pelos empregados. Na consulta do Caixa 2030 (Pesquisa Futuro Caixa, 1.700 participantes), 66,2% priorizaram critérios técnicos para dirigentes e 57,4% "maior autonomia da gestão em relação a interferências político-partidárias".

Meta. Processo seletivo público para vice-presidências a partir de 2027, com publicação de currículos e da aderência aos requisitos legais.

Caminho.

1. Conselho de Administração aprova regulamento de seleção.
2. Comitê de elegibilidade publica a análise de cada indicação.

Quanto custa ou quanto rende. Sem custo relevante.

Alternativas descartadas. Mandato fixo por lei para a presidência: possível, mas exige mudança legal; fica como etapa posterior.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Preserva o representante eleito dos empregados no Conselho.

Riscos. Resistência política. Salvaguarda: base legal já existente na Lei 13.303/2016.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração e Ministério da Fazenda.

E4. Quadro de pessoal, concursos e carreira de tecnologia

Diagnóstico. O quadro passou de 86.959 empregados em dez/2022 para 84.136 em jun/2026, com queda de 3.029 no 3T24, trimestre do PDV de 2024. O concurso de 2024 ofereceu 4.050 vagas, das quais 2 mil para TI; o de 2025/2026, 184 vagas de nível superior. Novo concurso de técnico estava em estudo em jun/2026, sem autorização. A despesa de pessoal foi de R\$ 31,1 bi em 2025. Perfil etário, tempo de casa e previsão de aposentadorias não são divulgados.

Meta. Plano plurianual de quadro publicado em 2027, com reposição programada das saídas, concursos regulares e carreira própria de tecnologia.

Caminho.

1. Caixa publica o perfil do quadro e a projeção de aposentadorias até 2030.
2. Plano de quadro casado com as metas dos Eixos B, C e D (habitação, engenharia, rede no Norte e Nordeste, TI).
3. Pedido anual de autorização de concurso à SEST.
4. Carreira de TI negociada com as entidades representativas.

Quanto custa ou quanto rende. Cálculo Henrichs: a despesa média por empregado foi de cerca de R\$ 368 mil em 2025 (R\$ 31,1 bi divididos por 84,4 mil). Cada mil contratações representa da ordem de R\$ 0,37 bi por ano.

Alternativas descartadas. Terceirização ampla: descartada, porque 76,5% dos participantes da consulta do Caixa 2030 defendem o quadro próprio e porque as atividades críticas (crédito, FGTS, segurança) exigem vínculo e sigilo.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Reposição de saídas, carreira de TI e previsibilidade de concursos.

Riscos. Pressão de custo em ano de lucro menor. Salvaguarda: vincular as contratações às metas de receita dos eixos.

Quem decide e por qual instrumento. SEST (autorização); Conselho de Administração; negociação coletiva.

E5. Saúde e previdência com instância paritária

Diagnóstico. A provisão para benefícios pós-emprego era de R\$ 21,94 bi em dez/2025: Saúde Caixa R\$ 12,22 bi, REG/Replan R\$ 6,88 bi (R\$ 3,80 bi para equacionamento de déficits), auxílio-alimentação R\$ 1,79 bi e Novo Plano R\$ 1,04 bi. A mudança regulamentar de fev/2025 reduziu obrigações em R\$ 3,1 bi e gerou efeito contábil positivo de R\$ 901 mi. A Caixa aportou R\$ 2,62 bi em mai/2025 e R\$ 593 mi em dez/2025. A alíquota extraordinária do REG/Replan Saldado caiu de 19,16% para 10,80% em 2025 e para 10,30% em abr/2026. O Saúde Caixa atende 146.928 pessoas.

Meta. Instância paritária permanente instalada em 2027, com projeções atuariais públicas anuais e negociação prévia de qualquer mudança de regulamento.

Caminho.

1. Instalar a instância por acordo coletivo.
2. Publicar anualmente as projeções do Saúde Caixa e dos planos da Funcef.
3. Tratar o Saúde Caixa, maior passivo, com plano de sustentabilidade de longo prazo.

Quanto custa ou quanto rende. Dá previsibilidade a um passivo de R\$ 21,94 bi em benefícios pós-emprego, o maior da Caixa fora das captações.

Alternativas descartadas. Ajustes unilaterais de regulamento: descartados, porque transferem custo aos participantes e geram ganho contábil sem solução estrutural, como critica o Caixa 2030.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Efeito direto sobre 146.928 beneficiários do Saúde Caixa e os participantes da Funcef.

Riscos. Custo médico crescente. Salvaguarda: projeções públicas e decisões negociadas com antecedência.

Quem decide e por qual instrumento. Caixa e entidades representativas (acordo coletivo); Funcef.

E6. Saneamento da carteira de agronegócio

Diagnóstico. A carteira de agronegócio era de R\$ 62,3 bi em jun/2026, com 9,02% de participação de mercado. A inadimplência acima de 90 dias foi de 7,02% em jun/2025 para 11,20% em set/2025, 14,09% em dez/2025, 18,29% em mar/2026 e 20,74% em jun/2026. A única explicação oficial está no 4T25: queda de preços das commodities, custo de insumos e juros. A Caixa contratou R\$ 16,0 bi em agro em 2025 e R\$ 6,0 bi no 1º semestre de 2026.

Meta. Diagnóstico público em 2027; inadimplência do agro de até 8% em 2028 e de até 6% em 2030; limites de concentração por cultura e região.

Caminho.

1. Comitê de riscos apresenta ao Conselho diagnóstico por cultura, região, tipo de operação e safra.
2. Renegociação das operações viáveis e execução das garantias nas demais.
3. Limites de concentração e de crescimento enquanto a inadimplência estiver acima da meta.
4. Divulgação trimestral da evolução.

Quanto custa ou quanto rende. Cálculo Henrichs: 20,74% de R\$ 62,3 bi equivale a cerca de R\$ 12,9 bi em operações com atraso acima de 90 dias. Reduzir a inadimplência diminui a necessidade de provisão, que somou R\$ 13,5 bi no 1º semestre de 2026 em toda a carteira.

Alternativas descartadas. Sair do agronegócio: descartado, porque o Caixa 2030 e a política agrícola atribuem papel à Caixa no setor. Continuar crescendo sem diagnóstico: descartado pelo risco.

Efeitos sobre trabalhadores e rede. Exige equipes de recuperação de crédito no interior.

Riscos. Novos choques de preços. Salvaguarda: limites de concentração.

Quem decide e por qual instrumento. Conselho de Administração e comitê de riscos.

8. Impacto consolidado em capital e receita

A tabela usa a régua do item 2.3 (R\$ 1 bi de capital sustenta cerca de R\$ 8 bi de RWA ao Capital Principal de 12,5%) para pôr todas as medidas na mesma unidade. Os valores são cálculos da Henrichs sobre dados oficiais, para o período de 2027 a 2030, e as premissas estão indicadas.

Medida	Efeito em capital, 2027-2030	Premissa
A1 Pagamento à União no mínimo legal (25%)	preserva até R\$ 9,0 bi frente a um pagamento de 40%	Lucro de R\$ 15 bi por ano; diferença de 15 pontos por quatro anos; não é capital novo
A4 Cessão de R\$ 20 bi de carteira	+ até R\$ 1,5 bi liberados	Densidade média de RWA de 60%; teto, porque o imobiliário tende a ter densidade menor
A7 Tarifa do FGTS no teto legal	+ cerca de R\$ 0,8 bi gerados	R\$ 0,36 bi por ano antes de tributos, por quatro anos; IR e CSLL de cerca de 45%
A9 Preservar subsidiárias	não é capital novo; preserva receita de dividendos	R\$ 3,1 bi propostos pela Caixa Seguridade em 2025
C1 Carteira de saneamento a R\$ 150 bi	- R\$ 3,0 bi consumidos	R\$ 39,5 bi de carteira nova, densidade de 60%
D1 94 agências nos estados abaixo de 1,0	custo não divulgado pela Caixa	Realocação reduz o custo líquido
A10, B4, B5, D5, D6, D7	sem consumo relevante de capital	Recursos de fundos públicos ou custos operacionais
E4 Reposição de quadro	cerca de R\$ 0,37 bi por ano por mil contratações	Despesa média de pessoal de 2025

Leitura. O cenário-base do capítulo 2 (RWA crescendo cerca de 7,5% ao ano, pagamento de 25% à União) mantém o Capital Principal acima de 13% até 2030. A cessão de carteira (A4) e a tarifa do FGTS (A7) acrescentam cerca de R\$ 2,3 bi de capital entre 2027 e 2030, o que sustenta cerca de R\$ 18 bi de RWA adicional. A meta de saneamento (C1) consome cerca de R\$ 3,0 bi e precisa caber nesse envelope, com desaceleração de carteiras de menor prioridade, como o agronegócio enquanto a inadimplência estiver acima da meta (E6). A condição decisiva é a regra de pagamento à União (A1): se o pagamento subir para 40%, perdem-se cerca de R\$ 9 bi de capital no período e as metas de expansão precisam ser revistas. O plano não exige aporte do Tesouro, mas exige escolher onde crescer.

9. Efeitos sobre os trabalhadores da Caixa

Este capítulo reúne, num só lugar, o que o plano significa para os 84.136 empregados, os 146.928 beneficiários do Saúde Caixa e os participantes da Funcef.

- **Quadro.** Plano plurianual de pessoal com reposição programada, concursos regulares e publicação do perfil do quadro e da projeção de aposentadorias (E4). Rejeita a terceirização ampla.
- **Tecnologia.** Carreira própria de TI para reter os 2 mil profissionais contratados em 2024 (E4, D3).
- **Rede.** Política de presença com critério de missão, que reduz o risco de fechamentos guiados por custo, e movimentação voluntária com incentivos para Norte e Nordeste, negociada com as entidades (D1).
- **Metas.** Desempenho das agências medido por atendimento e acesso, não por volume de transações (D2).
- **Saúde e previdência.** Instância paritária, projeções públicas e negociação prévia de qualquer mudança de regulamento (E5).
- **Governança.** Preservação do representante eleito no Conselho de Administração e seleção pública de dirigentes (E3).
- **Novas frentes de trabalho.** Locação social, estruturação de projetos e saneamento ampliam a demanda por engenheiros, arquitetos e analistas (B2, C1, C3).
- **Atendimento.** Capacitação permanente para atendimento humanizado a populações vulneráveis e norma que dê respaldo ao empregado na identificação alternativa (D5).
- **FGTS.** Preservação do fundo que os empregados operam e de que são cotistas (A10).
- **Capital.** Capital folgado reduz a pressão por cortes de pessoal como forma de recompor rentabilidade (A1).

10. Roteiro normativo

A maior parte das 32 medidas depende de deliberação interna da Caixa ou de resolução de conselhos, e não de lei. Só quatro dependem do Congresso.

Medida	Instrumento	Quem decide	Quando
A1 Pagamento à União condicionado ao capital	Deliberação do acionista	Fazenda, Tesouro, SEST	1º sem. 2027
A2 Cronograma do IHCD	Acordo	Caixa, Tesouro, TCU	2027
A3 LIG	Deliberação interna	Conselho de Administração	2027
A4 Securitização	Deliberação interna	Conselho; Fazenda (Emgea)	2027
A5 Poupança	Res. CMN 5.254 e 5.255/2025	Caixa (já vigente)	jan/2027
A6 Captação externa	Deliberação; Cofix	Conselho; Cofix	contínuo
A7 Tarifa do FGTS	Resolução	Conselho Curador do FGTS	orçamento 2027
A8 Serviços de Estado	Contratos e portarias	Fazenda, MDS, Cidades	2027
A9 Subsidiárias	Diretriz	Conselho de Administração	2027
A10 FGTS e saques	Lei e resolução	Congresso; CCFGTS; MTE; Fazenda	2027-2028
B1 e B3 Habitação	Deliberação; resoluções	Caixa, Cidades, CCFGTS	contínuo
B2 Locação social	Resolução; lei se necessário	Cidades, CCFGTS, Congresso	2027-2028
B4 Permanência no MCMV	Resolução do FAR; dados	Cidades; Caixa	2027-2028
B5 Localização e modalidades	Resolução; critérios de seleção	Cidades; FAR e FDS	2028
C1 Saneamento	Resolução	CCFGTS, Cidades	2027
C2 Crédito a entes	Resolução anual	CMN	anual
C3 FEP	Lei orçamentária	Congresso	LOA 2027
C4 Clima	Atos do fundo	Casa Civil, Fazenda	2027
D1 e D2 Rede	Política interna publicada	Conselho de Administração	2027
D3 Digital	Deliberação; acordo com MGI	Caixa, MGI	2027
D4 Loterias	Conversão da MP 1.394/2026	Congresso	prazo inicial até 23/11/2026
D5 População em situação de rua	Norma interna; acordo de cooperação	Caixa; MCID, MDHC, MDS	2027
D6 Soberania tecnológica	Política interna publicada	Conselho de Administração	2027
D7 Jovens	Deliberação interna	Caixa; MEC	2027
E1 a E3 Governança	Deliberação interna	Conselho; SEST	2027
E4 Pessoal	Autorização de concurso	SEST	anual
E5 Saúde e previdência	Acordo coletivo	Caixa e entidades	2027
E6 Agro	Deliberação interna	Conselho; comitê de riscos	2027

11. Painel de metas

Indicador	Base (jun/2026, salvo indicação)	Meta 2028	Meta 2030
Capital Principal	13,42%	≥ 12,5%	≥ 12,5%
Índice de Basileia	15,45%	≥ 14,5%	≥ 14,5%
ROE recorrente 12m	9,16%	≥ 10,5%	≥ 11%
Índice de eficiência 12m	52,28%	≤ 51%	≤ 50%
Inadimplência > 90 dias, total	3,64%	≤ 3,0%	≤ 2,5%
Inadimplência > 90 dias, agro	20,74%	≤ 8%	≤ 6%
Participação no crédito imobiliário (piso)	67,91%	≥ 65%	≥ 65%
Carteira de saneamento e infraestrutura	R\$ 110,5 bi	R\$ 130 bi	R\$ 150 bi
Execução do FGTS saneamento	38%	60%	75%
Estoque de LIG emitida	zero	R\$ 10 bi	R\$ 20 bi
Carteira cedida ou securitizada (acumulado)	zero	R\$ 8 bi	R\$ 20 bi
Captação externa e multilateral acumulada	US\$ 1,13 bi (jul/2026)	US\$ 2 bi	US\$ 3 bi
Tarifa do FGTS / ativos do fundo	0,41% (2025)	até 0,5%, conforme custo apurado	até 0,5%, conforme custo apurado
UFs abaixo de 1,0 agência por 100 mil hab.	8 (out/2026)	0	0
Agências por 100 mil hab., Norte / Nordeste	0,94 / 1,03 (out/2026)	1,1 / 1,1	1,2 / 1,2
Cientes digitais	49,8 mi	60 mi	70 mi
Leilões do FEP por ano	15 a 20 (previsão 2026)	25	30
Painel de valor público	inexistente	trimestral	trimestral
Série de saques do FGTS por modalidade	só percentual anual	mensal e pública	mensal e pública
Inadimplência e retomadas do MCMV por faixa	não publicadas	publicadas	publicadas
Entregas da reserva de 3% para população em situação de rua	sem balanço público	indicador trimestral	reserva cumprida
Inventário de dependências tecnológicas	inexistente	publicado	revisado
Retenção dos beneficiários do Pé-de-Meia	não medida	medida e com meta	meta cumprida

Metas propostas pela Henrichs Consultoria. Linhas de base: Caixa (RAD, RA e APR 2T26; demonstrações contábeis 2025), BCB, IBGE, Conselho Curador do FGTS, Poder360 (execução histórica do Saneamento para Todos). ROE, eficiência e inadimplência total são metas de resultado, decorrentes do conjunto das medidas.

12. Cronograma

Período	Entregas
Até dez/2026	Plano de aplicação da poupança (A5); cenários de loterias para a votação da MP 1.394 (D4); metodologia da tarifa do FGTS levada ao Conselho Curador (A7)
1º sem. 2027	Política de capital e regra de pagamento à União (A1); política de presença territorial (D1); painel de valor público (E1); metas do plano oficial publicadas (E2); diagnóstico do agro (E6); instância paritária (E5); estudo de impacto dos saques do FGTS (A10); inventário tecnológico (D6); fluxo da reserva de 3% e identificação alternativa (D5); dados do MCMV por faixa (B4); primeira medição de retenção dos jovens (D7)
2º sem. 2027	Primeira emissão de LIG (A3); piloto de securitização (A4); aplicativo único concluído (D3); contrato único de serviços de Estado (A8); capitalização do FEP na LOA (C3)
2028	Nenhuma UF abaixo de 1,0 agência por 100 mil hab. (D1); execução do FGTS saneamento a 60% (C1); pilotos de locação social (B2); agro abaixo de 8% (E6); fundo-piloto de permanência no MCMV (B4); metas de localização e Entidades (B5)
2029-2030	Carteira de saneamento a R\$ 150 bi; LIG a R\$ 20 bi; cessões a R\$ 20 bi; Norte e Nordeste com 1,2 agência por 100 mil hab.; revisão das metas para o ciclo seguinte

13. Riscos

Risco	Efeito	Medidas afetadas	Salvaguarda
Juros altos por mais tempo (Selic de 14,25% em jun/2026)	Inadimplência e custo de captação maiores	A, B, E6	Gatilhos de capital da A1
Agronegócio	Novas provisões	E6, A1	Limites de concentração
Queda do FGTS (arrecadação líquida de R\$ 35,7 bi em 2023 para cerca de R\$ 22,2 bi em 2025)	Menos recursos para habitação e saneamento	B1, C1	Funding próprio do Eixo A
Pagamento à União acima do mínimo	Perda da principal fonte de capital	Todo o plano	Regra por gatilho e transparência
Interferência política na gestão	Desvio de metas	Todo o plano	E1 a E3 e Lei 13.303/2016
MP 1.394/2026 não convertida	Concorrência das apostas	D4	Plano com dois cenários
Ciberataques e fraudes	Perdas e desgaste de imagem	D3	Indicadores públicos e investimento em segurança
Restrição fiscal dos entes	Menos crédito a estados e municípios	C2	Concessões e PPPs via FEP

14. Correspondência com o Caixa 2030 e com a revista Caixa Brasil

14.1 As 22 propostas do Caixa 2030

Para cada proposta do documento original, a tabela indica onde ela está neste plano e o que foi feito com ela.

Proposta do Caixa 2030	Medidas deste plano	Situação
1 Principal instituição de execução de políticas	A8, C2, C3	Incorporada, com remuneração e instrumentos
2 Estratégia de habitação e desenvolvimento urbano	B1, B2, B3, A5	Ampliada, com locação social
3 Apoio financeiro e técnico a estados e municípios	C2, C3	Incorporada, com limite do CMN e CAPAG
4 Inclusão financeira e presença territorial	D1	Ampliada, com mapa por município e UF
5 Agência como posto de acesso a direitos	D2	Incorporada, com indicadores
6 Base de relacionamento como política	D3, D7, A8	Incorporada, com indicador de retenção dos jovens
7 Soberania digital	D6	Incorporada, com os fatos confirmados pela nota da revista Caixa Brasil
8 Estratégia digital e IA	D3	Incorporada, com metas
9 Novos negócios e diversificação de receitas	A9, D4	Parcial
10 Loterias	D4	Atualizada pela MP 1.394/2026
11 Segurança cibernética	D3	Incorporada, com indicadores públicos
12 Infraestrutura pública digital	D3	Incorporada
13 Funding de longo prazo	A3, A4, A5, A6	Ampliada, com instrumentos e valores
14 Diversificar instrumentos financeiros	A3, A4, A6	Incorporada
15 Fundos garantidores	nenhuma	Não incluída: dados públicos insuficientes para dimensionar
16 Financiamento do desenvolvimento sustentável	C1, C4, A6	Incorporada
17 Remuneração dos serviços de Estado	A7, A8	Ampliada, com teto legal do FGTS
18 Passivos de longo prazo	E5	Incorporada, com valores
19 Governança e profissionalização	E2, E3	Incorporada
20 Pessoas e conhecimento	E4	Incorporada
21 Valorização, diversidade e saúde	E5	Parcial
22 Painel de valor público	E1	Incorporada, com indicadores definidos

14.2 Os oito eixos da revista Caixa Brasil

Eixo da revista	Medidas deste plano	Situação
1 Crédito como instrumento de desenvolvimento	A1 a A9, B1, C2	Incorporado com a restrição de capital; redução de juros sem fonte de equalização não incluída
2 Fortalecimento do FGTS e sua função social	A7, A10, C1	Incorporado, com estudo de impacto e revisão do saque-aniversário
3 Política habitacional ampliada e inclusiva	B2, B4, B5	Incorporado; a troca da alienação fiduciária foi substituída pelo fundo de permanência
4 Inclusão da população em situação de rua	D5	Incorporado, com indicador de entregas
5 Educação e transformação social	D7	Parcial: universalizar o Pé-de-Meia, Passe Livre e reforma do FIES são decisões do MEC e do orçamento, fora da Caixa
6 Soberania e transformação digital	D3, D6	Incorporado, com inventário e cláusulas contratuais
7 Valorização dos empregados	E4, E5, capítulo 9	Incorporado
8 Governança com participação social	E1, E3, D5	Incorporado: painel público e comitê intersetorial na pauta da população de rua

Medidas sem equivalente direto em nenhum dos dois documentos: A1 (política de capital), A2 (IHCD) e E6 (agronegócio). Outras medidas, como A3 e A4 (LIG e securitização), B2 (locação social), C4 (clima com FIRECE) e D1 (metas de rede por estado), dão instrumento e valor a propostas que nos documentos de origem eram genéricas.

Anexo A. Rede de agências por unidade da federação

UF	Municípios	População 2025	Agências Caixa	Por 100 mil	Sem agência	Caixa único banco	Só Caixa e/ou BB
AC	22	884.372	13	1,47	7	4	7
AL	102	3.220.848	43	1,34	65	9	19
AM	62	4.321.616	36	0,83	21	0	0
AP	16	806.517	8	0,99	9	0	4
BA	417	14.870.907	200	1,34	213	7	85
CE	184	9.268.836	78	0,84	99	3	26
DF	1	2.996.899	47	1,57	0	0	0
ES	78	4.126.854	68	1,65	10	0	10
GO	246	7.423.629	129	1,74	125	4	37
MA	217	7.018.211	40	0,57	137	1	20
MG	853	21.393.441	292	1,36	454	17	184
MS	79	2.924.631	45	1,54	25	1	22
MT	142	3.893.659	48	1,23	65	4	40
PA	144	8.711.196	66	0,76	0	0	0
PB	223	4.164.468	41	0,98	178	0	17
PE	185	9.562.007	81	0,85	93	3	34
PI	224	3.384.547	34	1,00	184	1	18
PR	399	11.890.517	200	1,68	181	7	101
RJ	92	17.223.547	229	1,33	1	2	16
RN	167	3.455.236	36	1,04	128	3	16
RO	52	1.751.950	26	1,48	23	0	14
RR	15	738.772	7	0,95	10	0	4
RS	497	11.233.263	235	2,09	149	0	5
SC	295	8.187.029	148	1,81	130	5	112
SE	75	2.299.425	35	1,52	29	1	2
SP	645	46.081.801	780	1,69	233	11	125
TO	139	1.586.859	21	1,32	112	0	8
Brasil	5.571	213.421.037	2.986	1,40	2.681	83	926

Fontes: BCB, Informes_Agencias, posição de 18/10/2026 (13.662 agências); IBGE, estimativa populacional 2025 (agregado 6579). "Só Caixa e/ou BB": municípios cujas agências são todas dos bancos federais. No Pará, todos os municípios têm agência bancária, em grande parte pela presença do Banpará. O total de agências da Caixa no cadastro (2.986) difere ligeiramente do relatório do 2T26 (2.998) pela data de posição.

Anexo B. Metodologia da simulação de capital

- **Base (jun/2026, RAD 2T26):** Capital Principal R\$ 138,594 bi; patrimônio de referência R\$ 159,559 bi; RWA R\$ 1.032,456 bi.
- **Lucro:** R\$ 15 bi por ano em todos os cenários (lucro recorrente de R\$ 15,5 bi em 2025; R\$ 7,4 bi no 1º semestre de 2026).
- **Retenção:** lucro multiplicado por (1 menos o pagamento à União), somado ao capital a cada ano; meio ano em 2026.
- **Transição da Res. 4.966:** redução de R\$ 1 bi no capital em 2027 e em 2028, estimada a partir do ajuste de R\$ 4,09 bi no patrimônio líquido e do cronograma da Res. CMN 5.199/2024 (25 pontos percentuais por ano). A Caixa não divulga o valor exato do ajuste prudencial.
- **RWA:** crescimento constante à taxa de cada cenário.
- **Simplificações:** Nível II constante; sem devoluções adicionais de IHCD; sem perdas extraordinárias. As simplificações tornam os resultados otimistas para o Índice de Basileia: o cronograma do IHCD prevê devoluções até 2030 (R\$ 18,1 bi alongados em 2023), e, na medida em que esses valores compõem o patrimônio de referência, reduzem o índice. O RWA cresceu 7,5% só no 1º semestre de 2026, acima do cenário mais severo simulado.
- **Mínimos regulatórios:** Capital Principal de 8,0% e Basileia de 11,5%, incluídos os adicionais, conforme a folga informada pela Caixa no RAD 2T26.

Anexo C. Fontes

- Caixa, Relações com Investidores: Relatórios de Análise de Desempenho, Relatórios da Administração e Apresentações de 4T22 a 2T26; demonstrações contábeis 2022 a 2025 (notas 15, 21, 24 e benefícios a empregados). ri.caixa.gov.br; arquivos em api.mziq.com.
- Banco Central: SGS série 432; Informes_Agencias (18/10/2026); Voto CMN 64/2025; Res. CMN 4.966/2021, 4.995/2022, 5.119/2024, 5.199/2024, 5.215/2025, 5.254 e 5.255/2025; IN BCB 765/2026.
- IBGE: estimativa populacional dos municípios, 2025 (agregado 6579).
- Tesouro Nacional: CAPAG dos municípios (01/09/2026); Resultado do Tesouro Nacional (dez/2023 e dez/2025).
- Conselho Curador do FGTS: Res. 1.107/2024, 1.116/2025, 1.143/2025 e 1.158/2026; demonstrações financeiras do FGTS 2024. Ministério do Trabalho, 28/07/2026.
- Abecip: coletivas de 27/01/2026 e 28/07/2026.
- Instituto Trata Brasil (SINISA 2024, 23/02/2026); Trata Brasil e GO Associados (jul/2026); ABCON; Fundação João Pinheiro (déficit habitacional 2024).
- Legislação: Leis 8.036/1990, 13.303/2016, 13.529/2017, 13.756/2018, 14.026/2020, 14.790/2023, 15.143/2025 e 15.179/2025; Decretos 2.673/1998 e 12.064/2024; MP 1.394/2026; STF, ADI 5090 e ADI 7331.
- Documentos analisados: "Caixa 2030, Diretrizes para uma Caixa Pública, Competitiva, Sustentável e Bem Governada" (coordenação de Rita Serrano, 2026) e revista "Caixa Brasil" (Fenae e Contraf-CUT, ago/2026), ambos conferidos em notas técnicas da Henrichs.
- FGTS 2025: Conselho Curador e Agência Gov (jul/2026); CBIC. Portaria Conjunta MCID/MDHC/MDS nº 4/2025. Lei 11.888/2008. IBGE, Censo 2022. Contrato Caixa e Serpro (Capital Digital, 2025); Microsoft, comunicado de 12/08/2026.
- Imprensa, apenas onde indicado: Poder360, InfoMoney, CNN Brasil, Folha de Pernambuco, Convergência Digital, Revista Oeste, Correio da Manhã, Congresso em Foco, Portas, Monitor Mercantil, Legismap.